

Opinnäytetyö (ylempi AMK)

Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma

Tuotantojohtaminen ja -talous

Valmistumisvuosi 2011

Petteri Järmälä

# TUNNEÄLYJOHTAMINEN PUOLUSTUSVOIMIEN ALUEELLISESSA JOHTAMISJÄRJESTELMÄ- KESKUKSESSA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (ylempi AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma | Tuotantojohtaminen ja talous

2011 | Sivumäärä 98

Ohjaajat: DI Reijo Ekman, Maj Juhani Laaksonen, Kapt Sami Melkko

Petteri Järmälä

# TUNNEÄLYJOHTAMINEN PUOLUSTUSVOIMIEN ALUEELLISESSA JOHTAMISJÄRJESTELMÄKESKUKSESSA

Tämä opinnäytetyö käsittelee tunneälytaitojen tärkeyttä ja niiden käyttöä johtamisessa Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen alueellisessa johtamisjärjestelmäkeskuksessa. Tutkimuksen kohteena oli Etelä-Suomen Johtamisjärjestelmäkeskuksen (ESJJK) koko henkilöstö. Tutkimus toteutettiin survey-tutkimuksena (N=101) ja tutkimusmateriaali hankittiin puolustusvoimien intranetverkossa toteutetulla sähköisellä kyselytutkimuksella. Saatu tutkimusmateriaali on luonteeltaan kvantitatiivista. Tutkimusmateriaali kerättiin ja analysoitiin NetJotos-järjestelmällä. Kyselytutkimuksen kysymykset pohjautuivat professori Pekka Ruohotien kehittämään ja testaamaan johtamisen tunneälykkyuden mittausräppäriin LCCQ (Leadership Competencies and Characteristics Questionnaire).

Tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

- Millaisiksi ESJJK:n henkilöstö arvioi esimiestehtävissä toimivien henkilöiden tunneälyvalmiudet?
- Kuinka tärkeänä ESJJK:n henkilöstö pitää tunneälytaitojen hallintaa johtamistyössä menestymisen kannalta?

Lähtökohtatilanteessa oli työilmapiirikyselyiden tulosten perusteella havaittavissa johtamistyössä henkilöstön kokemana suuria eroja ESJJK:n eri työyksiköiden kesken.

Tutkimuksen avulla saatiin tietoa siitä, miten henkilöstö kokee tunneälytaitojen tärkeyden johtamistyössä menestymisen kannalta ja mitkä olivat esimiestehtävissä toimivien henkilöiden valmiudet tunneälytaitojen käyttöön. Tutkimus antoi välitöntä palautetta johtamisen kehittämiseksi ESJJK:ssa. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää esimieskoulutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Tutkimuksen mukaan tunneälyn käytöllä johtamistyössä on vaikutus siihen, miten henkilöstö kokee johtamistyön.

Tutkimuksen menetelmiä toistamalla voidaan tehdä seuranta esimiestyön kehittämisen onnistumisesta. Tutkimus osoitti NetJotos-järjestelmän soveltuvan hyvin tämänkaltaisen tutkimuksen tekemiseen ja sen tulosten analysointiin.

ASIASANAT: tunnetaito, tunneäly, syväjohtaminen

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree Programme in Technological Competence Management | Production Management

2011 | Number of pages 98

Instructor(s): Reijo Ekman, M.Sc.EE, Principal Lecturer, Juhani Laaksonen, Major, Sami Melkko, Captain

Petteri Järmälä

## EMOTIONAL LEADERSHIP AT SOUTHERN FINLAND C4 CENTRE OF THE FINNISH DEFENCE FORCES

This thesis deals with emotional intelligence (EI) and importance of EI competencies for successful superior work at the Southern Finland C4 Centre of the Finnish Defence Forces. An electronically executed quantitative survey (N=101) was aimed at the whole personnel of the Southern Finland C4 Centre. Answering the survey was done by NetJotos software.

The Leadership Competencies and Characteristics Questionnaire (LCCQ) developed and tested by Professor Pekka Ruohotie was used as the basis for the questionnaire used in the survey.

The purpose of this research was to find out:

- What is the level of EI competencies of the superiors at the moment?
- What kind of role do the EI competencies play in successful leadership?

Motivation for the research was based on the differences between several units of the Southern Finland C4 Centre found by work atmosphere surveys during the last few years.

With the help of the survey information about superiors' abilities to meet the demands of employees in EI competencies was achieved. The Research pointed out EI competencies which need to be developed to succeed better at superior work. Results of the research are exploitable when planning or executing education for superiors at Southern Finland C4 Centre. The research also pointed out that the ability to use EI competencies play a role in the work atmosphere.

NetJotos software proved to be a successful method for executing the survey and analyzing the results.

KEYWORDS:

Emotional competence, emotional intelligence, transformational leadership

# SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>JOHTAMISEN TUTKIMUS</b>	<b>4</b>
2.1	Piirreteoria	8
2.2	Johtamistyylit	9
2.3	Tilannejohtaminen	11
2.4	Tavoite- ja tulosjohtaminen	13
<b>3</b>	<b>JOHTAMISKOMPETENSSIT JA ÄLYKKYYS</b>	<b>13</b>
3.1	Johtamiskompetenssit	14
3.2	Älykkyys ja moniälykkyys	16
<b>4</b>	<b>TUNNEÄLY JA EMOTIONAA LISET KOMPETENSSIT</b>	<b>19</b>
4.1	Tunneäly	19
4.2	Emotionaaliset kompetenssit	22
<b>5</b>	<b>TRANSFORMATIONAALISUUS JA TUNNEÄLY JOHTAMISESSA</b>	<b>26</b>
5.1	Transformationaaliset johtamistyylit	30
5.2	Tunneälytaitojen käyttö transformationaalisessa johtamisessa	33
<b>6</b>	<b>TUNNEÄLYTAITOJEN KEHITTÄMINEN</b>	<b>35</b>
6.1	Boyatzisen luoma tunneälytaitojen kehittämisen malli	36
6.2	Chernissin ja kumppaneiden luoma tunneälytaitojen kehittämisen malli	39
6.3	Yhteenveto tunneälytaitojen kehittämisestä	40
<b>7</b>	<b>ORGANISAATIO JA SEN OPPIMINEN</b>	<b>42</b>
7.1	Oppiva organisaatio	42
7.2	Empowerment	45
<b>8</b>	<b>PUOLUSTUSVOIMIEN JOHTAMISJÄRJESTELMÄKESKUS</b>	<b>47</b>
<b>9</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>	<b>48</b>
9.1	Teorian valinta ja tutkimuksen tavoitteet	49
9.2	Tutkimusmenetelmät	50
9.3	Tutkimusmenetelmän valinta	52
<b>10</b>	<b>TUTKIMUSAINEISTO</b>	<b>56</b>
10.1	Vastaajien jakauma taustamuuttujittain	56
10.2	Tutkimuksen luotettavuus	59
<b>11</b>	<b>TUTKIMUKSEN TULOKSET</b>	<b>62</b>

11.1	Sukupuolen merkitys	62
11.2	Pohjakoulutuksen merkitys	64
11.3	Ammatillisen koulutuksen merkitys	65
11.4	Työyksikön merkitys	66
11.4.1	Työyksikkö "x"	67
11.4.2	Työyksikkö "y"	70
11.4.3	Työyksikkö "w"	74
11.4.4	Työyksikkö "z"	76
11.5	Työtehtävän merkitys	79
11.6	Työkokemuksen merkitys	81
11.7	Tutkimustulosten vertailu TIP-kyselytuloksiin	82
11.8	Tutkimustulosten vertailu työyksiköittäin muihin vastaaviin tutkimuksiin	83
11.8.1	Työyksikön "x" tulosten vertailu muihin vastaaviin tutkimuksiin	84
11.8.2	Työyksikön "y" tulosten vertailu muihin vastaaviin tutkimuksiin	85
11.8.3	Työyksikön "w" tulosten vertailu muihin vastaaviin tutkimuksiin	85
11.8.4	Työyksikön "z" tulosten vertailu muihin vastaaviin tutkimuksiin	86
<b>12</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>87</b>
12.1	Tavoitteiden ja tutkimuksen kohtaaminen	87
12.2	Tutkimusmenetelmien ja työkalujen tarkoituksenmukaisuus	88
12.3	Tutkimuksen hyödynnettävyys ja jatkotoimenpiteet	88
<b>13</b>	<b>LOPPUSANAT</b>	<b>89</b>
	<b>LÄHTEET</b>	<b>92</b>
	<b>LIITTEET</b>	<b>96</b>
	<b>KUVAT</b>	
	Kuva 1. Organisaation muutosvalmiuteen vaikuttavat tekijät yksinkertaistettuna.	4
	Kuva 2. Tehtävien ja ihmisten johtamisen erot ja tulokset.	7
	Kuva 3. Blaken ja Moutonin Managerial Grid.	10
	Kuva 4. Johtamiskompetenssien jäsentyminen erillisiksi taidoiksi ja kyvyiksi.	16
	Kuva 5. Moniälykkyyden osa-alueet ja piirteet.	18
	Kuva 6. Kolme keskeisintä lähestymistapaa tunneälykkyyteen Carusoa mukailleen.	20
	Kuva 7. Emotionaaliset kompetenssit.	23
	Kuva 8. Maslow'n tarvehierarkia.	30
	Kuva 9. Transformationaaliset johtamistavat.	30
	Kuva 10. Boyatzisen itseohjatun oppimisen teoria.	37
	Kuva 11. Vuokaavio tunneälytaitojen kehittämiseksi organisaatiossa.	39

Kuva 12. Voimaantumisen päädimensiot.	45
Kuva 13. Työntekijöiden valtuuttamisen esteet.	46
Kuva 14. Sukupuolen merkitys intra- ja interpersoonallisten tunneälytaitojen arvioinnissa.	63
Kuva 15. Sukupuolen merkitys itsetietoisuuden, oman toiminnan johtamisen, sosiaalisen tietoisuuden ja ihmissuhdejohtamisen tunneälytaitojen arvioinnissa.	64
Kuva 16. Pohjakoulutuksen merkitys intra- ja interpersoonallisten tunneälytaitojen arvioinnissa.	65
Kuva 17. Ammatillisen koulutuksen merkitys intra- ja interpersoonallisten tunneälytaitojen arvioinnissa.	66
Kuva 18. Työyksikön merkitys Intra- ja interpersoonallisten tunneälytaitojen arvioinnissa.	67
Kuva 19. Sosiaalisen tietoisuuden ja ihmissuhdejohtamisen tunneälytaitojen arviot työyksikössä "x" työntekijöiden arvioimina prosenttiarvoiksi muunnettuina pisteinä.	68
Kuva 20. Ihmissuhdejohtamisen tunneälytaitojen arviot ja niiden tärkeys työyksikössä "x" työntekijöiden arvioimina prosenttiarvoiksi muunnettuina pisteinä.	69
Kuva 21. Työyksikön "x" esimiestyön tunneälytaitoarvioiden ja tunneälytaitoihin kohdistuvien toiveiden välinen kuilu prosenttiyksikköinä.	70
Kuva 22. Itsetietoisuuden, oman toiminnan johtamisen, sosiaalisen tietoisuuden ja ihmissuhdejohtamisen tunneälytaitojen arviot työyksikössä "y" työntekijöiden arvioimina prosenttiarvoiksi muunnettuina pisteinä.	71
Kuva 23. Itsetietoisuuden tunneälytaitojen arviot ja niiden tärkeys työyksikössä "y" työntekijöiden arvioimina prosenttiarvoiksi muunnettuina pisteinä.	72
Kuva 24. Ihmissuhdejohtamisen tunneälytaitojen arviot ja niiden tärkeys esimiestyössä menestymisen kannalta työyksikön "y" työntekijöiden arvioimina prosenttiarvoiksi muunnettuina pisteinä.	73
Kuva 25. Työyksikön "y" esimiestyön tunneälytaitoarvioiden ja tunneälytaitoihin kohdistuvien toiveiden välinen kuilu prosenttiyksikköinä.	74
Kuva 26. Intrapersonallisten tunneälytaitojen arviot ja niiden tärkeys esimiestyössä menestymisen kannalta työyksikön "w" työntekijöiden arvioimina prosenttiarvoiksi muunnettuina pisteinä.	75
Kuva 27. Työyksikön "w" esimiestyön tunneälytaitoarvioiden ja tunneälytaitoihin kohdistuvien toiveiden välinen kuilu prosenttiyksikköinä.	76
Kuva 28. Interpersoonallisten tunneälytaitojen arviot työyksikön "z" työntekijöiden arvioimina prosenttiarvoiksi muunnettuina pisteinä.	77

Kuva 29. Ihmissuhdejohtamisen tunneälytaitojen arviot ja niiden tärkeys esimiestyössä menestymisen kannalta työyksikön "z" työntekijöiden arvioimina prosenttiarvoiksi muunnettuina pisteinä.	78
Kuva 30. Työyksikön "z" esimiestyön tunneälytaitoarvioiden ja tunneälytaitoihin kohdistuvien toiveiden välinen kuilu prosenttiyksikköinä.	79
Kuva 31. Työtehtävän merkitys intra- ja interpersoonallisten taitojen arvioinnissa prosenttiarvoiksi muunnettuina pisteinä.	80
Kuva 32. Työtehtävän merkitys intrapersoonallisten taitojen tärkeyden arvioinnissa prosenttiarvoiksi muunnettuina pisteinä.	81
Kuva 33. Työkokemuksen pituuden merkitys intra- ja interpersoonallisten taitojen arvioinnissa prosenttiarvoiksi muunnettuina pisteinä.	82
Kuva 34. Työyksikön "x" esimiestyön työntekijäarvioiden poikkeamat koko ESJJK:n arvioista ja Nokelaisen & Ruohotien sekä Simströmin arvioista.	84
Kuva 35. Työyksikön "y" esimiestyön työntekijäarvioiden poikkeamat koko ESJJK:n arvioista ja Nokelaisen & Ruohotien sekä Simströmin arvioista.	85
Kuva 36. Työyksikön "w" esimiestyön työntekijäarvioiden poikkeamat koko ESJJK:n arvioista ja Nokelaisen & Ruohotien sekä Simströmin arvioista.	86
Kuva 37. Työyksikön "z" esimiestyön työntekijäarvioiden poikkeamat koko ESJJK:n arvioista ja Nokelaisen & Ruohotien sekä Simströmin arvioista.	87

## TAULUKOT

Taulukko 1. Vastaajien sukupuolijakauma.	56
Taulukko 2. Vastaajien pohjakoulutusjakauma.	57
Taulukko 3. Vastaajien ammatillisen koulutuksen jakauma.	57
Taulukko 4. Vastaajien jakauma työyksiköittäin.	58
Taulukko 5. Vastaajien jakauma työtehtävän perusteella	58
Taulukko 6. Vastaajien jakauma työkokemusajan mukaan.	59

## **SYMBOLIT JA LYHENTEET**

ESJJK	Etelä-Suomen Johtamisjärjestelmäkeskus
ITIL	Infrastructure Library, IT-alan tuotannon ohjausmalli
LCCQ	Leadership Competencies and Characteristics Questionnaire, tunneälykkyyden mittaamiseen kehitetty mittausinstrumentti
NetJotos	Tietokoneavusteinen puolustusvoimien intranetissä toimiva erilaisten kyselyjen ja tutkimusten tietojärjestelmä
PVJJK	Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskus
TIP-kysely	Työilmapiirikysely
TUTA	Tunneälytaitojen oppimismalli



# 1 Johdanto

Oman työyksikköni työilmapiirillä ja itseeni työntekijänä kohdistuvalla johtamisella on ollut minulle aina suuri merkitys niin työsuoritukseni kuin työssä jaksamiseni kannalta.

Sosiaali- ja terveysministeriö järjesti vuonna 2007 internetissä ”työelämän kansanäänestyksen”, johon vastasi yli 31 000 henkilöä. Äänestäneistä 90 % toivoi esimiesten käyvän työpaikan ihmissuhdekurssin. Vastaajien mukaan hyvän johtajan ominaisuuksia ovat johtamistaito, sosiaaliset taidot, kannustuksen ja tuen antaminen, puuttuminen epäkohtiin, luottamus alaisiin, alaisiin tutustuminen ja kuuntelu sekä luopuminen käskyttävästä tyylistä. Työntekijän alaistaitojen kurssille osallistumista kannatti 60 % äänestäneistä, vaikkakaan suuri osa vastaajista ei kokenut tarpeelliseksi tukea esimiestä tämän työssä. (Sosiaali- ja terveysministeriö [viitattu 22.8.2011].)

Oman kokemukseni mukaan perinteiseksi sotilasjohtamiseksi mielletty johtamistapa tuottaa harvoin hyviä tuloksia työn tuloksellisuuden sekä työilmapiirin suhteen. Usein esimiesasemissa toimivilla henkilöillä on perusteena tietynlaisen johtamistyylin käyttöön organisaation olemassaolon perusteet tai perinteet vailla sen syvempää pohdiskelua menettelytapojen toimivuudesta tai tuloksellisuudesta. Puolustusvoimia on perinteisesti pidetty käskyttävän johtamisen tiukkaan vartioituna ja mahdollisesti viimeisenä linnakkeena nykyaikaisessa yhteiskunnassa. Puolustusvoimissa on ollut kuitenkin johtamiskoulutuksessa mukana transformationaalinen johtamiskoulutus syväjohtamisen nimellä niin reservin johtajille kuin aktiivipalveluksessa toimiville johtajille jo 1990-luvulta asti, mikä alkanee näkyä myös johtamiskulttuurin vähittäisenä muutoksena. Aiheesta on tehty mm. tutkimus koskien Porin Prikaatissa työskentelevien naisten kokemuksia syväjohtamisen toteutumisesta käytännön johtamistyössä (Kulmanen 2011).

Johtajuutta koskeva tutkimus on tällä hetkellä yksi sosiaalitieteiden suosituimmista tutkimusaloista. Aiempaa johtajuuden tutkimusta on leimannut se, että johtajuutta on harvemmin tutkittu ihmisten henkilökohtaisiin tunteisiin vaikuttavana prosessina. (Nokelainen & Ruohotie 2006 [viitattu 26.4.2011].)

Tutkimukset ovat myös osoittaneet sen, että ei ole olemassa jotakin tiettyä parasta johtamistyyliä tai johtamistapaa, vaan erilaisia ihmisiä on johdettava eri tavoilla

erilaisissa tilanteissa. Eri yksilöiden erityisvahvuudet tulisi saada edistämään organisaation edun mukaisia tavoitteita. (Drucker 2000, 71–74.)

Nämä kaksi edellä mainittua toteamusta johtajuuden ja tunteiden välisistä vaikutussuhteista sekä yksilön että tilanteen huomioiminen johtamisessa olivat oman tutkimukseni kannalta merkittävimpiä asioita.

Tämä tutkimus tehtiin Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen (PVJJK) alueellisessa johtamisjärjestelmäkeskuksessa, Etelä-Suomen Johtamisjärjestelmäkeskuksessa (ESJJK). PVJJK on puolustusvoimien oma teleoperaattori, joka suunnittelee, rakentaa ja ylläpitää puolustusvoimien tietoteknisiä järjestelmiä sekä tuottaa niiden avulla tietoteknisiä eli johtamisjärjestelmäalan palveluja asiakkailleen. PVJJK on merkittävältä osin asiantuntijaorganisaatio sisältäen kuitenkin myös perinteisempiä suorittavia työtehtäviä.

Erityisesti asiantuntijaorganisaation johtaminen perinteisin puolustusvoimissa käytettyjen linjaorganisaation mukaisten johtamistapojen mukaisesti ei johda työntekijöiden työtyytyväisyyden ja halutun tulos tuloksen kannalta optimaalisiin tuloksiin. Perinteiset autoritääriset johtamismenetelmät eivät motivoi asiantuntijoita kehittämään omaa osaamistaan ja sen myötä organisaation osaamista ja toiminnan tehokkuutta.

Asiantuntijaorganisaatioille on tyypillistä se, että asiantuntijoilla on vahvempi osaaminen organisaation keskeisillä toiminta-alueilla kuin organisaation johdolla. Asiantuntijaorganisaatiossa ajattelua ja toimintaa ei voi erottaa erilleen toisistaan. Asiantuntijaorganisaatiossa organisaation johto ei välttämättä edes pyri johtamaan asiantuntijan toimintaa. (Juuti 2001, 240.) Asiantuntijat luottavat helposti omaan asiantuntijuuteensa toiminnassaan siinä määrin, etteivät halua tulla johdetuiksi. Erityisesti puolustusvoimien kaltaisessa organisaatiossa esimiestehtävissä toimivilla henkilöillä tulisi pysyä johtajuus kaikissa tilanteissa, jotta johtaminen olisi mahdollista myös erilaisissa kriisitilanteissa ja organisaatio toimisi oikealla tavalla tavoitteiden saavuttamiseksi.

Drucker (2000, 22) on muotoillut asian seuraavasti: ”Viime kädessä jokaisella toimivalla organisaatiolla tulee olla joku, jolla on valta ja sen myötä vastuu sekä kyky tehdä päätöksiä ja perusteltu syy vaatia niiden noudattamista ja toteutumista.”

Asiantuntijaorganisaatiossa auktoriteetti muodostuu helpoimmin asiantuntijuudesta eikä välttämättä esimerkiksi hallinnollisesta osaamisesta tai muodollisesta virka-

asemasta. Ihmisen merkitys organisaatiolle ei määrity virka-aseman perusteella, vaan sen perusteella, miten ihminen kykenee yhteistyöhön muiden ihmisten kanssa (Juuti 2005, 25).

Johtamistavan ja organisaatorakenteen on sovittava toisiinsa. Puolustusvoimien organisaatioissa on toisaalta huomioitava rauhanajan johtamisen lisäksi sodanajan johtaminen. Siirtyminen rauhanajan toiminnasta sodan- tai muun kriisinajan toimintaan tulisi olla mahdollista ilman toimintatapojen muutosta sekä johtamisen että operatiivisen toiminnan osalta.

Sodan- tai muun kriisinajan johtamisen valmiuden yhteensovittaminen rauhanajan työtyytyväisyysvaatimusten kanssa on suuri haaste johtamiselle, joskaan ei tämän tutkimuksen valossa ylivoimainen haaste, sillä motivoitunut ja kehittymishaluinen työntekijä palvelee yhteistä tavoitetta kaikkein parhaiten kaikissa tilanteissa.

Nykyään puhutaan myös paljon työurien pidentämisestä tuottavuuden parantamiseksi. Työurien pidentäminen ei sinällään johda tuottavuuden parantumiseen. Tuottavuuden parantuminen voi tapahtua myös johtamisen muutoksen kautta ja sen myötä voidaan saavuttaa myös henkilöstön parantuneen työtyytyväisyyden ja jaksamisen kautta todellinen mahdollisuus pidentää työuria myös työuran loppupäästä.

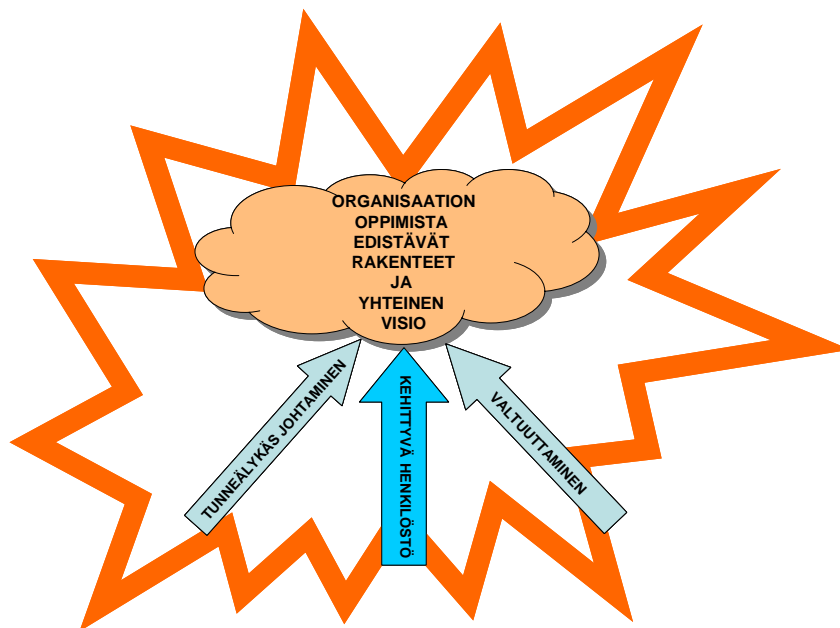
Puolustusvoimien organisaatioissa on käynnissä jatkuvasti muutoksia, jotka lisäävät johtamisen haastetta ja vaativat henkilöstöltä sopeutumiskykyä. Jotta mahdollisimman suuri osa muutoksen kohteena olevasta henkilöstöstä selviytyisi muutoksista uupumatta, tulee johtamisen omalta osaltaan tukea jaksamista. Johtaminen ei luonnollisestikaan tuo vastauksia ja ratkaisuja työyhteisön kaikkiin ongelmiin, mutta hyvällä johtamisella mahdollistetaan myös henkilöstön omaehtoinen toiminta, joka tukee muutoksesta selviytymistä.

Keskeinen kysymys on, onko mahdollista kehittyä johtajaksi, joka johtamisaktiviteettien lisäksi on myös emotionaalinen huippuosaaja. Hyvä johtaja arvostaa ja ymmärtää yksilöllisiä tunteita, erilaisuutta ja yksilöiden erilaisia oppimistarpeita. Hyvä johtaja on taitava tehtävien johtaja (management) ja ihmisten johtaja (leadership) sekä halukas kehittämään itseään ja johtamisosaamistaan. Esimiehet voivat vahvistaa johtamiskäyttäytymisellään työntekijöiden motivaatiota, luoda uusia mahdollisuuksia henkilöstön taitojen soveltamiselle ja tukea oppimista. Viimeaikaiset tutkimustulokset osoittavat emotionaalisten taitojen tärkeyden esimiestyössä. (Kolari 2010, 14–15 [viitattu 23.11.2010].)

Edellä kuvatun kaltaiset taidot nousivat pinnalle myös Hannu Simströmin tutkimuksessa, joka painottui ikäjohtamisen ja tunneälytaitojen väliseen riippuvuuteen kunta-alalla (Simström 2009, 4 [viitattu 23.11.2010]).

Puolustusvoimissa Vesa Nissinen on sotilasjohtamisesta tehdyssä väitöskirjassaan varusmiesten johtamiskoulutuksen perusteista yhdistänyt ihmisten johtamisen ja syvällisen oppimisen. Nissisen luoma termi ”syväjohtaminen” pohjautuu tässäkin työssä myöhemmin esiin tulevan transformationaalisen johtamisen soveltamiseen (Nissinen 1997).

Tässä opinnäytetyössäni olen pyrkinyt tuomaan esille tutkimuksen ohella, miten tunneälyn käyttö on sidoksissa organisaation johtamiseen muutoksessa, miten muutosjohtamista tukee henkilöstön valtuuttaminen ja kuinka tärkeää organisaation tuki ja organisaation oppimista tukevat rakenteet ovat muutoksen onnistumisen kannalta (kuva 1).



**Kuva 1.** Organisaation muutosvalmiuteen vaikuttavat tekijät yksinkertaistettuna.

## 2 Johtamisen tutkimus

Johtamista on tutkittu koko liiketaloustieteen olemassaoloajan (Viitala 2003, 74). Johtamisen tutkimus perustuu useimmiten taloustieteeseen, sosiologiaan,

psykologiaan ja kasvatustieteisiin. Johtamisen tutkimuksen tarkoituksena on selittää ja mallintaa, miten ja miksi ihmiset tekevät erilaisia valintoja eri tilanteissa ja mihin ne johtavat. (Kolari 2010, 20 [viitattu 23.11.2010].)

Runsaasta johtamisen tutkimuksesta huolimatta meillä on vain vähän yhteisymmärrystä tehokasta johtamista ja johtajuutta kuvaavista piirteistä. Ruohotien (2006, 1) mukaan tämä johtuu muun muassa seuraavista käsiteanalyysiin liittyvistä ongelmista:

- Johtaminen tai johtajuus on harvoin määritelty tieteellisesti pätevällä tavalla. Käsitteiden määrittely on rajoittunut vain jotakin tiettyä tarkoitusta varten laadittujen kriteerien esittelyyn. Mahdollisesti ainoa yhteinen piirre, joka kuvaa tehokasta johtajuutta, on sen tilanneriippuvuus.
- Johtajuutta on harvoin käsitelty yksilön koko persoonaan sidoksissa olevana ilmiönä. Vahvin inhimillinen motiivi on palkkioiden ja kannustimien sijaan tarve kasvaa ja kehittyä.
- Akateeminen tutkimus linkittää johtajuuden harvoin organisaation toimintaan ja sen tuloksellisuuteen.
- Johtajuutta tutkitaan harvoin ihmisten kognitioon ja tunne-elämään vaikuttavana prosessina.

”Johtajuus on sosiaalinen prosessi, jota säätelemällä johtaja/esimies vaikuttaa ryhmän tai organisaation tuotoksiin sekä työyhteisön kognitiivisiin ja affektisiin rakenteisiin. Johtaminen puolestaan määräytyy aktiviteeteista, joiden avulla johtaja/esimies saa aikaan muutoksia ryhmän tai organisaation tuotoksissa ja työyhteisön kognitiivisissa ja affektisissa rakenteissa”. (Ruohotie 2006, 1.)

Edelliseen selityksenä todettakoon, että sivistyssanakirjan ([viitattu 1.9.2011]) mukaan kognitiivinen tarkoittaa tiedollista ja tajunnallista ja affektiivinen puolestaan tarkoittaa tunteisiin vaikuttavaa ja tunnevaltaista.

Sydänmaanlakan mukaan (2006b, 106) johtajuus on prosessi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin tehokkaasti. Johtajuus on siis prosessi, joka koostuu aina tietyistä vakioelementeistä. Johtamisen tarkoituksena on vaikuttaa yksilöön tai yksilöistä koostuvaan ryhmään esimerkiksi muuttamalla heidän ajattelumallejaan. Johtajuudessa jaetaan yhteinen tavoite ja pyritään

saavuttamaan se mahdollisimman tehokkaasti. Johtaminen voi kohdistua organisaatiohierarkiassa alaspäin, ylöspäin, sivuille tai johtajaan itseensä. Pirnes (1995, 17) sanoo johtajuuden olevan tuloksellista käyttäytymistä vain, jos se on tarkoituksenmukaista ja kuhunkin tilanteeseen ja yhteyteen sopivaa.

Juutin (2005, 19, 21) mukaan johtaminen on ihmisten yhteinen yhdessä koostettu ilmiö. Johtaminen ei sijaitse johtajassa, vaan ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa. Johtajuuden tason ratkaisee se, millä tasolla vuorovaikutussuhteet ovat. Johtajuuden kehittäminen on ihmisten välisten vuorovaikutussuhteiden kehittämistä entistä avoimempaan ja sivistyneempään suuntaan. Johtaminen on vuorovaikutusta, jossa muokataan omia ja muiden näkemyksiä siitä, mihin pyritään ja miten sinne mennään.

Johtaminen ja johtajuus voidaan määritellä usealla tavalla ja jakaa eri osa-alueisiin yhtäläisesti usealla tavalla. Perinteisesti johtaminen on jaettu tehtävien johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Tehtävien johtaminen koostuu erilaisten prosessien muodostamasta joukosta, joilla ihmisten ja teknisten järjestelmien muodostama kokonaisuus pidetään käynnissä. Ihmisten johtaminen muodostuu prosesseista, joilla alun perin yritys on perustettu tai joilla sitä muutetaan vastaamaan muuttunutta tilannetta. (Kotter 1996, 23.)

Johtamisen tutkimuksessa ja johtamisessa yleensä painotukset jakautuvat usein kahteen eri suuntaukseen. Jotkut painottavat tehtävien johtamisen tärkeyttä toisten mielestä tulisi tehtävien johtamisen sijaan painottua ihmisten johtamiseen muuttuvien tilanteiden ja tehtävien pariin. (Juuti 1995, 7.)

Muutoshankkeissa onnistuminen edellyttää 70–90-prosenttisesti ihmisten johtamista ja 10–30-prosenttisesti tehtävien johtamista. Erityisesti muutoksen johtamisessa tarvittavan ihmisten johtamisen ohella on kyettävä johtamaan myös tehtäviä, jotta toimintaprosessit pysyvät hallinnassa. (Kotter 1996, 23, 51.) Käytännön johtamistyössä johtaja joutuu tekemään jatkuvia valintoja toiminnassaan näiden välillä.

Kuvassa 2 on esitetty tehtävien johtamisen ja ihmisten johtamisen pääpiirteiset erot ja tulokset (Kotter 1996, 22).



**Kuva 2.** Tehtävien ja ihmisten johtamisen erot ja tulokset (Kotter 1996, 22).

Perinteisesti johtamista on tutkittu kolmen eri teorian kautta (Viitala 2003, 74):

- Piirreteoria etsii vastausta siihen, millainen on hyvä johtaja.
- Johtamistyyli-teorioilla pyritään selvittämään sitä, miten tulisi johtaa.
- Tilanneteorioilla etsitään vastauksia tilanteen vaikutukseen johtamisessa.

Uusimpia johtamisen tutkimuksen osa-alueita ovat muutosjohtaminen ja osaamisen johtaminen. Osaamisen johtamisen tutkimuksessa tutkimuksen kohteena ovat henkilöstön tiedot ja taidot sekä niiden hyödyntäminen ja kehittäminen organisaatiossa. (Kolari 2010, 20 [viitattu 23.11.2010].)

Johtajuuden tutkiminen on johtajan ja johdettavien välisen käyttäytymisen tutkimusta. Ei ole olemassa yhtä aina muita parempaa johtamistyyliä, vaan tilannetekijät ratkaisevat parhaan kuhunkin tilanteeseen sopivan johtamistyylin. Tilannetekijöitä ovat esimerkiksi palkitsemisjärjestelmä, johtajan asema hierarkiassa, alaiset, työtehtävän sisältö, organisaation ilmapiiri, johtajan taidot, johtajan ja johdettavien persoonallisuus sekä käyttäytymisodotukset. (Kolari 2010, 21 [viitattu 23.11.2010]; Viitala 2003, 82–83.)

Erilaisten johtajille suunnattujen ajankäyttötutkimusten perusteella johtajien on havaittu organisaation sisäisen johtamisen lisäksi toimivan merkittävässä roolissa yhteydenpitäjinä ulkomaailmaan ja verkostojen rakentajina. Johtajilta edellytetään oman organisaation etujen ajamista ja tehokasta viestintää organisaation ja ympäröivän maailman välillä. (Viitala 2003, 70.)

## 2.1 Piirreteoria

Johtamistutkimus painottui aikaisemmin selvittämään hyvän johtajan luonteenpiirteitä. Piirreteorian tausta-ajatuksena oli se, että jotkut ihmiset ovat luontaisesti parempia johtajia kuin toiset eikä näihin ominaisuuksiin juurikaan voi vaikuttaa koulutuksella. (Viitala 2003, 74.) Seuraavassa on lueteltu Viitalan mukaan (2003, 74) esimerkkejä hyvän johtajan ominaisuuksista:

- tilanteisiin mukautuva
- sosiaalisesti avoin
- suoritussuuntautunut ja kunnianhimoinen
- vakuuttava ja jämäkkä
- yhteistyökykyinen
- päättäväinen ja luotettava
- halukas ottamaan vastuuta ja vaikuttamaan
- stressinsietokykyinen
- energinen ja sinnikäs
- itseensä luottava.

Johtajuuden voi nähdä lähtevän johtajan persoonasta ja hänen kyvystään johtaa itseään. Avaimet hyvään johtajuuteen löytyvät seuraavista vahvuuksista (Viitala 2003, 75):

- hyvä itsetuntemus
- myönteinen suhtautuminen itseän ja ympäristöön



- vastuullisuus, itse määritelty elämän päämäärät ja arvot
- itsenäisyys, omien elämänarvojen ja ihanteiden toteuttaminen sekä voima erottua joukosta
- kyky ajatella selkeästi, eritellä tietoa, tunnetta ja asenteita
- luovuus, kyky löytää uusia ratkaisuja.

Johtajan ja alaisten välisen luottamussuhteen syntymisen kannalta riittäviä, mutta välttämättömiä ominaisuuksia ovat (Viitala 2003, 75):

- henkilökohtainen sitoutuminen, aito itsensä likoon laittaminen
- luotettavuus, alaisten tukeminen
- rehellisyys, toimii sanojensa mukaisesti
- johdonmukaisuus, pitää linjansa hankalissakin tilanteissa.

## 2.2 Johtamistyylit

Johtamistyylit voidaan jakaa mm. seuraavalla tavalla sen mukaan, mikä on perususkomus ihmisestä ja motivaatiosta (Viitala 2003, 78):

Autoritaarinen johtamistyyli ilmenee seuraavasti:

- johtajakeskeisyys, vaikutusvalta ja valvonta johtajalla
- vähän ja pääosin yksisuuntaista viestintää
- hyökkäävyys ja etäisyys
- kauna, pelko ja riita
- työn laatu usein hyvä.

Demokraattinen eli ihmiskeskeinen johtamistyyli ilmenee seuraavasti:

- laaja yhteistyö ja osallistuminen
- avoin kommunikointi ja luottamus
- arvonto, ystävällisyys ja yhteistyö

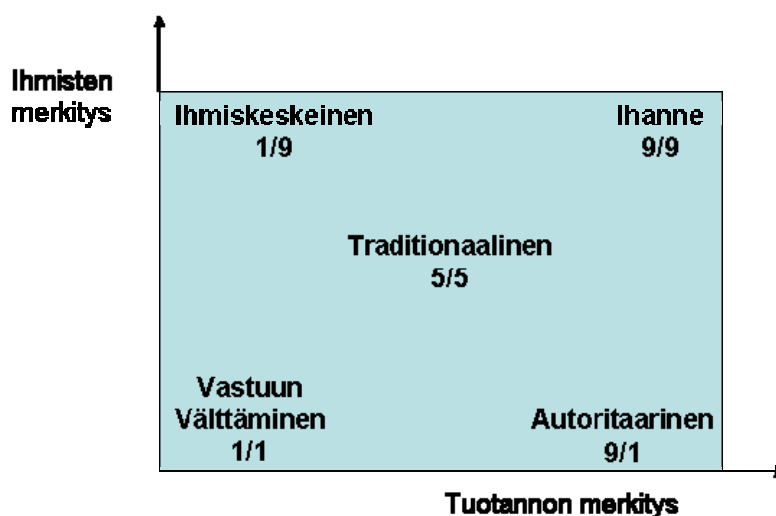
- työn laatu usein hyvä.

Antaa mennä johtamistyyli ilmenee seuraavasti:

- mukavuus mutta epävarmuus
- vaikutusmahdollisuus niillä, jotka sen ottavat
- järjestelmällisen kommunikaation ja seurannan puuttuminen
- hosuminen, vastuuttomuus ja epäjärjestys
- työmotivaatio ja työn laatu yleensä heikko.

Käytännön johtamisessa ääripäiden toteutuminen on harvinaista, sillä eri tyylien soveltaminen vaihtelee tilanteen mukaan.

Blake ja Mouton esittivät vuonna 1964 johtamistyylin olevan riippuvainen johdon mielipiteistä, asenteista ja ajattelutavasta. Tämän perusteella he loivat johtamista jäsentävän johtamisruudun (Managerial Grid), joka on esitetty kuvassa 3. Johtamista jäsentävän johtamisruudun mukaan johtaminen rakentuu kahden ulottuvuuden, tuotannon ja ihmisten varaan. Blaken ja Moutonin mukaan johtamistavan määrittelee yksilölliset oletukset, joihin voidaan vaikuttaa koulutuksella ja tietoisella kehittämisellä. Johtamisruudun perusteella voidaan ulottuvuuksia yhdistelemällä määritellä viisi johtamisen perustyyliä sen mukaan, mikä on tuotannon ja ihmisten merkityksen suhde toisiinsa. (Viitala 2003, 80–81.)



**Kuva 3.** Blaken ja Moutonin Managerial Grid (Viitala 2003, 80).

### 9/1-tyyli; autoritaarinen johtaminen

Ihmisten henkilökohtaisten tarpeiden ja tulostavoitteiden välillä on ristiriita. Johtaja on asiantuntija, joka keskittää huomionsa vain koviin tulostavoitteisiin. Työntekijöiden on pääosin toteltava vain määräyksiä.

### 1/9-tyyli; ihmiskeskeinen johtaminen

Tuotoksen sijaan pääosan huomiosta saavat ihmisten tarpeet. Johtaja luottaa ihmisiin ja antaa laajan toiminnanvapauden alaisilleen ja jakaa heille runsaasti kiitosta. Tunnelma on lämmin, mutta tuottaa helposti turvattomuutta, koska asioista ei tunnuta pitävän huolta eikä ristiriitoja ratkaista ilmapiirin rikkoutumisen pelossa.

### 1/1-tyyli; johtamisvastuun välttäminen

Johtaja vetäytyy johtamisvastuusta antaen alaisilleen täyden toimintavapauden. Johtaja toimii lähinnä tiedon välittäjänä. Johtaja välttää puuttumasta asioihin, ettei syntyisi ristiriitoja. Alaiset etsivät keskuudestaan epävirallisen johtajan ja saattaa muodostua varjo-organisaatio.

### 5/5-tyyli; traditionaalinen johtaminen

Tämä on ehkä yleisin johtamistyyli. Tavoitteiden antaminen on maltillista ja työntekijöillä on kohtuullisesti tilaa omaan ajatteluun ja ratkaisujen tekoon. Johtamisessa käytetään kiitosta ja korjaavaa palautetta. Ristiriitatilanteet ratkaistaan kompromisseilla ja muutosta vältellään. Toiminta on joustavaa, mutta sovinnasta.

### 9/9-tyyli; ihannejohtaminen

Tavoitteet, toteutus- ja arviointikeinot määritellään yhdessä alaisten kanssa huomioiden oppiminen. Vuorovaikutus on avointa, tasaveroista ja osapuolia kunnioittavaa. Johtaja arvostaa kehityshakuisuutta. Ristiriidat käsitellään ja niistä pyritään oppimaan. Pyrkimys jatkuvaan kehitykseen on leimallista kaikelle toiminnalle.

## 2.3 Tilannejohtaminen

Johtamisen teorioista piirreteoriat ja tyylliteoriat eivät sinänsä huomioi johtamisen tarvetta reagoida tilannemuuttujiin. Käytännössä johtamisen, ollakseen tehokasta, tulee

kuitenkin kyetä seuraamaan tilannemuuttujien muutoksia. Tutkijat Victor Vroom ja Phillip Yetton loivat mallin, jonka mukaan johtamiskäyttäytyminen riippuu tilannemuuttujista ja johtajan persoonasta. Tilannemuuttujia ovat mm. alaiset, aika, työtehtävän sisältö ja vaatimukset sekä organisaation toimintakyky. Johtajan persoonaan liittyviä tekijöitä ovat mm. vuorovaikutustaidot ja kokemus. William Reddin täydensi Managerial Grid-mallia tuomalla siihen kolmanneksi ulottuvuudeksi johtajan tehokkuuden. Reddinin ajatusten mukaan johtajan hyvyyden ratkaisee kolme tekijää: (Viitala 2003, 82–83.)

- tilanneherkkyys eli kyky ymmärtää tilanteen vaatimukset
- tilanteen johtamistaito eli kyky muuttaa tilanteeseen vaikuttavia tekijöitä
- tyylijousto eli kyky muuttaa johtamiskäyttäytymistään tarpeen mukaan.

Polku-päämäärä -teoria on yksi kehittelmä tilannepainotteisista johtamisteorioista. Siinä esimies luo yhdessä alaisen kanssa tavoitettavissa olevan päämäärän ja avustaa alaista päämäärän saavuttamisessa. Esimies onnistuu tehtävässään, mikäli hän kykenee vaikuttamaan alaisen motivaatioon, työtyytyväisyyteen ja alaisen valmiuteen suoriutua tehtävästä. Polku-päämäärä -teoria voidaan kiteyttää seuraavasti: Alaiset ovat tyytyväisiä esimiehensä käyttäytymiseen, mikäli esimies mahdollistaa alaisten tarpeiden tyydyttymisen. Alaiset ovat työhönsä motivoituneita, mikäli esimies ohjaa ja kannustaa alaisia tai alaisen tarpeiden tyydyttyminen on riippuvainen työskentelyn tehokkuudesta.

Polku-päämäärä-teoriassa erotetaan seuraavat johtamistyyli:

- Tukeva johtamistapa: Esimies kiinnittää huomiota alaisten hyvinvointiin ja työilmapiiriin.
- Ohjaava johtamistapa: Esimies ohjaa alaisten toimintaa laatimalla aikatauluja ja valvomalla sääntöjen noudattamista.
- Osallistuva johtamistapa: Esimies ottaa alaisten mielipiteet huomioon.
- Suoritussuuntautunut johtamistapa: Haasteellisten päämäärien asettaminen ja erinomaisten suoritusten painottaminen.

Esimiehen tulisi ottaa toiminnassaan huomioon alaisten henkilökohtaiset ominaisuudet. Kyvykkäitä alaisia tulee tukea ja vähemmän kyvykkäitä alaisia tulee ohjata. Alaisia,

joilla on hyvä osallistumismotivaatio, tulisi johtaa osallistuvasti ja alaisia, joilla on hyvä suorituspömotivaatio, tulisi johtaa suorituskeskeisesti. (Juuti 1999, 192–194.)

## 2.4 Tavoite- ja tulosjohtaminen

Tavoite- ja tulosjohtamisen keskeisenä ajatuksena on sitoa palkkaus tavoitteiden saavuttamiseen. Tavoitteet ja mittarit sovitaan yhdessä esimiehen ja alaisen välillä. Keinojen valinta jää pääosin alaisen harkintaan, mikä ei välttämättä tue prosessiajattelua kaikissa tapauksissa. Selkeää eroa tavoite- ja tulosjohtamisen väliltä on vaikea löytää.

# 3 Johtamiskompetenssit ja älykkyys

Ammatillinen kompetenssi kuvaa kykyä suoriutua ammattiin kuuluvista työtehtävistä. Se ei ole sama asia kuin työsuorituksessa onnistuminen, sillä työsuorituksessa onnistumiseen vaikuttaa myös muita tekijöitä kuin kompetenssi, kuten esimerkiksi motivaatio ja mahdolliset ympäristön aiheuttamat esteet, jotka rajoittavat työsuorituksen tekemistä. Yksilön kompetenssia tutkittaessa pyritään tutkimaan yksilön kykyä maksimaaliseen työsuoritukseen, ei tyypilliseen suoritukseen, sillä kompetenssitutkimuksessa pyritään selvittämään, mitä yksilö todella osaa tehdä, ei sitä mitä hän tekee tai haluaa tehdä. (Ruohotie 2005a, 4–5.)

Kompetenssi, pätevyys määrättyyn tehtävään on monen tekijän summa. Kompetenssiin vaikuttaa mm. peruskoulutus, työssä perehtyminen, kokemus ja motivaatio. Peruskoulutus määrää hyvin pitkälle ihmisen arvot, käytöksen ja lähestymistavan asioihin loppuiäksi. (Grönroos 2003, 113.)

Työtehtäviin sitoutumiseen vaikuttaa yksilön itseensä kohdistamat tehokkuususkomukset, itsetunto ja itseluottamus. Sitoutumisasteella työtehtäviin on suuri merkitys työtehtävissä onnistumiseen. (Ruohotie 2005a, 7.)

Tutkittaessa tehtävissään menestyneitä johtajia, havaitaan usein kolme yhteistä piirrettä (Ruohotie 2006, 7):

- intohimo työhön
- epäonnistumisen vihaaminen

- periaate kilpailla aina rehellisin keinoin.

Epäonnistuneita johtajia yhdistää usein kolme seikkaa (Ruohotie 2006, 7):

- Johtaja on nimitetty tehtäväänsä väärin perustein. Näin tapahtuu helposti silloin, kun johtajaksi ylennetään palkitsemismielessä aiemmassa tehtävässään hyvin menestynyt henkilö.
- Johtajalta puuttuu kyky sopeutua muutoksiin tai hän käyttää piintyneitä vanhanaikaisia toimintamalleja työssään.
- Johtajalta puuttuu kulttuurillinen osaaminen eli hän ei ole sisäistänyt yrityksen kulttuuria tai siellä vallitsevia arvoja. Tällaiseen tilanteeseen joudutaan helposti silloin, kun rekrytoidaan yrityksen ulkopuolelta. Grönroos (2003, 49) kuitenkin muistuttaa tämän kohdan vaaroista, sillä hänen mukaan hierarkkisissa organisaatioissa toimihenkilöt ylennetään ajan mittaan sellaisiin tehtäviin, joista he eivät enää suoriudu. Tällainen kehityskulku on erityisen vaarallinen silloin, kun esimiestehtäviin kohdentuu henkilöstöä, joiden tunneälytaidot eivät ole riittävän hyvällä tasolla.

### 3.1 Johtamiskompetenssit

Johtamisosaaminen koostuu Sydänmaanlakan (2006b, 155) mukaan kuudesta osa-alueesta, joita ovat seuraavat:

- Visiointi on kyky nähdä tavoiteltava suunta.
- Tuloksellisuus on kyky parantaa omaa ja johdettavien suoritusta.
- Valtuuttaminen tarkoittaa kykyä jakaa valtaa ja vastuuta samalla innostaen ja luottamusta luoden.
- Tiimin johtaminen tarkoittaa tiimissä toimimisen kykyä työskennellen siinä ja johtaen sitä.
- Valmentaminen on kyky kehittää alaisiaan ja saattaa heidät kasvamaan vaativampiin tehtäviin.
- Muutoksen johtaminen tarkoittaa järjestelmällistä kykyä sitouttaa ihmisiä muutokseen ja viedä muutosta eteenpäin.

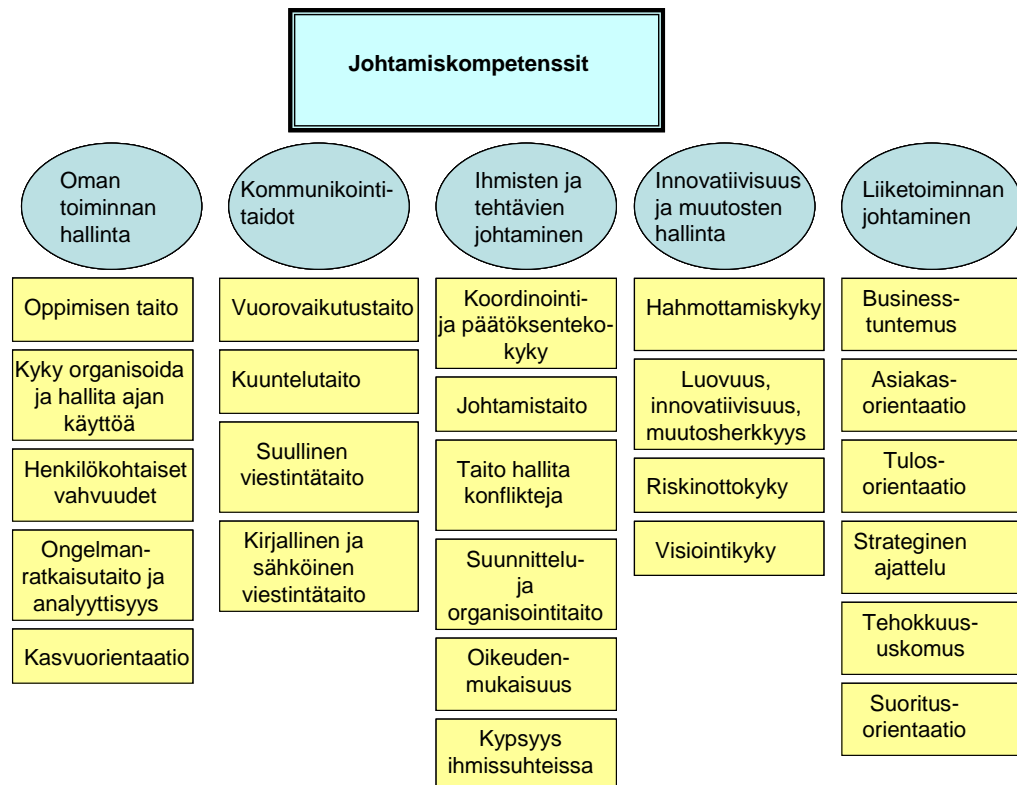
Kompetenssi on taidon hallintaa, kykyä tehdä jotakin hyvin. Työelämässä tarvitaan kognitiivisia ja emotionaalisia valmiuksia. Kyseisiä valmiuksia voidaan kutsua tahtoon sidoksissa oleviksi taidoiksi, jotka voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään: (Ruohotie & Honka 2003, 17.)

- Proseduraaliset kompetenssit: Välttämättömät taidot ja toimintatavat, jotta käsitteellistä kompetenssia voi hyödyntää konkreettisessa tilanteessa.
- Motivaationaaliset kompetenssit: Vuorovaikutuskyvyt ja motivaationaaliset asenteet, kuten minäarvostus ja itseluottamus.
- Toimintakompetenssit: Psykologiset valmiudet menestykselliseen suoritukseen, kuten ongelmanratkaisu, kriittinen ajattelu ja toimintastrategia.

Edellä mainitut kompetenssit mahdollistavat oppimisen, sopeutumisen ja proaktiivisen reagoinnin erilaisiin tilanteisiin (Ruohotie & Honka 2003, 18).

Johtamiskompetenssit voidaan jakaa kuvan 4 mukaisesti viiteen eri osa-alueeseen (Kolari 2010, 35 [viitattu 23.11.2010]; Ruohotie 2002, 42–43):

- oman toiminnan hallinta
- kommunikointitaidot
- ihmisten ja tehtävien johtaminen
- innovatiivisuus ja muutosten hallinta
- liiketoiminnan johtaminen.



**Kuva 4.** Johtamiskompetenssien jäsentyminen erillisiksi taidoiksi ja kyvyiksi (Kolari 2010, 37 [viitattu 23.11.2010]; mukaillen Ruohotie 2002, 42–43).

### 3.2 Älykkyys ja moniälykkyys

Älykkyyydestä on useita määritelmiä. Yhden määritelmän mukaan: ”Ihminen tuntee omat tietonsa, tietää, mitä ei tiedä ja oivaltaa, mitä hän periaatteessa voisi tietää” (Hakkarainen, Lonka & Lipponen 2004, 234).

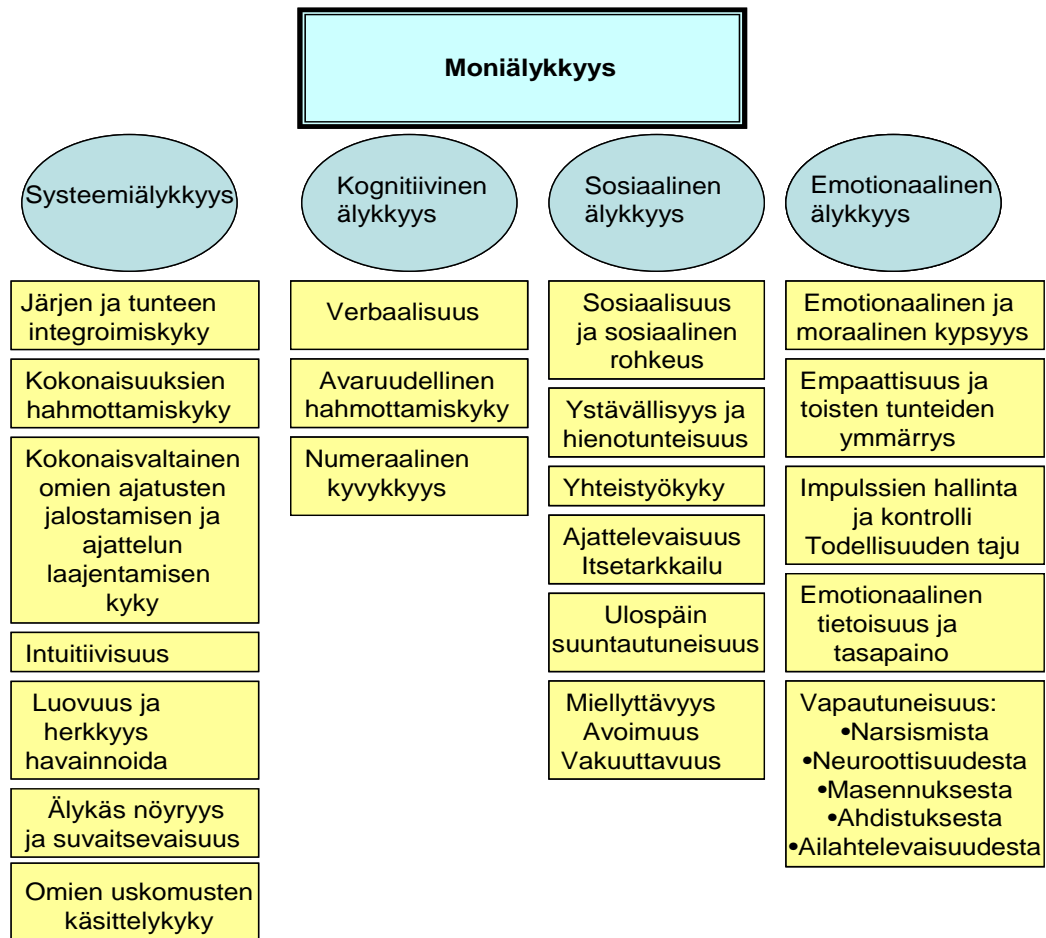
Toisen määritelmän mukaan: ”Älykkyydellä tarkoitetaan yhtäältä kykyä ryhtyä aktiviteetteihin, jotka ovat vaikeita, kompleksisia, abstrakteja, tehokkuutta vaativia, tavoitteenmukaisia, sosiaalisesti arvostettuja ja omaperäisiä sekä toisaalta kykyä ylläpitää kyseisiä aktiviteetteja tilanteissa, joissa vaaditaan keskittymiskykyä ja tunteiden hallintaa (Ruohotie 2005b, 77).” Malinin ja Männikön (1998, 8) mukaan älykkyys voidaan toisaalta kuvata ihmisen kyvyksi toimia tarkoituksenmukaisesti tilanteessa, johon aikaisemmin opitut mallit eivät tarjoa välitöntä ratkaisua.

Jotta voitaisiin korostaa älykkyiden monitahoisuutta, voidaan käyttää termiä moniälykkyys, joka puolestaan voidaan jakaa osa-alueisiin ja piirteisiin:



- Systeemiälyä on kyky hahmottaa kokonaisuuksia ja tunnistaa muutoskohdat. Nöyryyden ja suvaitsevaisuuden avulla voi tunnistaa eri toimijoiden näkökulmat arvostaen niitä, vaikka ei niitä hyväksyisikään. Systeemiälyyn kuuluu myös järjen ja tunteen yhdistämiskyky, omien ajatusten jalostaminen ja laajentaminen, intuitiivisuus, luovuus, herkkyys havainnoida ja omien uskomusten käsittelykyky. (Kolari 2010, 38 [viitattu 23.11.2010]; Flood 1999, 192–194.)
- Kognitio on yleistermi oppimiseen, tiedonhankintaan, tiedostamiseen ja tiedon jäsentämiseen. Kognitiivisia rakenteita luonnehtivia käsitteitä ovat havaitseminen, tunnistaminen, ymmärtäminen, ajattelu, järkeily ja päättely. (Ruohotie 2005b, 75.) Kognitiivista älykkyyttä tarvitaan abstraktien ja monimutkaisten ongelmien hahmottamisessa ja ratkaisemisessa. Siihen kuuluu verbaalinen, numeraalinen ja avaruudellinen kyvykkyys. Siihen sisällytetään myös älykkyyden lahjat, kyvyt ja saavutukset. (Kolari 2010, 38 [viitattu 23.11.2010].) Malin ja Männikkö (Malin & Männikkö 1998, 138) määrittelevät kognitiivisen älykkyyden osa-alueiksi muistin, havaitsemisen, tietoisuuden, tarkkaavaisuuden, oppimisen, päätöksenteon, kielen, ajattelun ja ongelmanratkaisun.
- Sosiaalinen älykkyys on monipuolista käyttäytymistä ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa.
- Emotionaalinen älykkyys tarkoittaa kykyä tunnistaa, ilmaista ja hallita tunteensa. Emotionaalisesti älykäs ihminen kykenee toteuttamaan potentiaaliset kykynsä, selviytymään stressistä ja elämään onnellista elämää. Hän kykenee ymmärtämään muiden tunteita ja ylläpitämään suhteita muihin ihmisiin alistamatta ja alistumatta. (Sydänmaanlakka 2006a, 173.)

Kuvassa 5 on esitetty moniälykkyyden osa-alueet ja piirteet (Kolari 2010, 39 [viitattu 23.11.2010]; Sydänmaanlakka 2006a, 173, 202–204; Flood 1999, 192–194).



**Kuva 5.** Moniälykyiden osa-alueet ja piirteet (Kolari 2010, 39 [viitattu 23.11.2010]; Sydänmaanlakka 2006a, 173, 202–204; Flood 1999, 192–194).

Kognitiivinen lähestymistapa älykyyden tutkimiseen on olennaisesti auttanut ymmärtämään ihmisen älykäästä toimintatapaa. Sillä on kuitenkin Hakkaraisen ym. mukaan (2004, 240–241) seuraavanlaisia rajoituksia:

- Yleensä kiinnitetään liikaa huomiota mielensisäisiin, mentaalsiin prosesseihin ja tapahtumiin sen sijaan, että tutkittaisiin ihmisen toimintaa sosiaalisissa tilanteissa ja kulttuuriympäristössä.
- Yleensä kiinnitetään liikaa huomiota ihmisten sisäisiin muistiedustuksiin ja malleihin kuin ulkoisesti esitettyyn ja ympäristöön valautuneeseen tietoon ja älyllisen toiminnan välineisiin, joita ihmiset käyttävät hallitakseen rajoitettuja tiedonkäsittelyn voimavarojaan.

- Älyllisiä prosesseja tutkitaan yleensä hyvin lyhyitä aikoja sen sijaan, että nähtäisiin niiden tutkimisen vaativan viikkoja, jopa vuosia.
- Ihmistä tutkitaan liian usein suljettuna järjestelmänä ottamatta huomioon hänen sosiaalisia roolejaan erilaisissa yhteisöissä ja niissä vallitsevaa sosiaalista organisaatiota.
- Kaikissa edellä mainituissa lähtökohdissa tutkimus kohdistuu liikaa tiedollisten prosessien tutkimiseen. Liian vähälle huomiolle jäävät ihmisen toiminta, emotiot, motivaatio ja kokemukset.

## 4 Tunneäly ja emotionaaliset kompetenssit

### 4.1 Tunneäly

Tunneälytutkimus on nuorta ja keskeiset tunneälyteoriat ovat olleet voimakkaan kritiikin kohteena. Joidenkin tutkijoiden mukaan tunneäly erillisenä älykkyyden muotona on ennemmin myytti kuin tiede. Tunneälykkyyden testausmenetelmiin kohdistuu myös voimakasta kritiikkiä. (Simström 2009, 82 [viitattu 23.11.2010].)

Tunneäly on Saarisen, Saloveyn ja Mayerin mukaan (Saarinen 2007, 4 [viitattu 24.8.2011]; Salovey & Mayer 1990, 189 [viitattu 28.4.2011]) apukäsite, jonka avulla voidaan yrittää kuvata ihmisen toimintakykyyn ja elämänlaatuun vaikuttavien tunteiden tunnistamiseen, käyttämiseen, ymmärtämiseen ja säätelyyn liittyvää älykkyyttä. Kyseessä ei ole persoonallisuutta, sosiaalista kyvykkyyttä, nokkeluutta tai muuta vastaavaa, vaan tunneinformaation käsittelyyn liittyvää osaamista.

Kuvassa 6 on esitetty kolme keskeisintä lähestymistapaa tunneälyn tutkimukseen. Mayerin ja Saloveyn malli nähdään tässä jaottelussa selkeästi älykkyyden lajina. Baronin malli nähdään persoonallisuuden sosiaalisten taitojen kautta. Golemanin malli lähestyy tunneälyä kompetenssien ja taitojen kautta.

Näkökulma tunneälyyn	Kiinnostuksen kohde	Kytöksissä
Älykkyyden laji (Mayer ja Salovey)	Emotionaalisen informaation älykäs hyödyntäminen, (esim. tunteiden tunnistaminen)	Yleis- ja standardi-älykkyyksilleihin
Piirre, ominaisuus (Bar-On)	Sopeutumiseen ja selviytymiseen liittyvät piirteet ja ominaisuudet (esim. joustavuus)	Persoonallisuus- ja piirreteorioihin
Kompetenssi (Goleman)	Opitut taidot ja kompetenssit tehokkaan toimintatavan taustalla (esim. vaikuttaminen)	Työelämän kompetenssimalleihin

**Kuva 6.** Kolme keskeisintä lähestymistapaa tunneälykkyyteen Carusoa mukaillen (Saarinen 2007, 44 [viitattu 24.8.2011]; Caruso 2004, 3 [viitattu 24.8.2011]; Simström 2009, 80 [viitattu 23.11.2010]).

Golemanin (2006, 40–43) mukaan ihmisen tunneäly kuvaa hänen valmiuttaan oppia tunnetaitoja. Sokrateen (470/469 eaa.–399 eaa.) ohjeeseen tunne itsesi, kiteytyy tunneäly eli tietoisuus omista tunteista niiden aikana.

Tunteita on pidetty yleisesti työelämän haittatekijöinä, jotka tulisi jättää työn ulkopuolelle. Tunteiden poisjättäminen työstä on kuitenkin mahdotonta, sillä ne liittyvät kaikkeen ihmisen tekemiseen ja kaikkiin vuorovaikutustilanteisiin. Olennaista on, että johtajat ja esimiehet ymmärtävät tunteiden takana olevat syyt ja niiden vaikutukset työntekijöiden ja heidän itsensä toimintaan.

Tunneäly johtamisessa ei tarkoita tunteiden valtaan antautumista, vaan päinvastoin tunteiden hallintaa ja niiden ilmaisua oikealla tavalla ja tehokkaasti, jotta yhteistyö ihmisten kesken olisi kitkatonta.

Naisten ja miesten välillä ei ole sellaisia selkeitä eroja, joiden perusteella voitaisiin tehdä yleistäviä yhteenvetoja jommankumman sukupuolen eduksi tunneälyn suhteen. Naisten ja miesten välillä on kuitenkin havaittu eroja tunneälytaitojen jakautumisen suhteen eri osa-alueille. Naisilla on useiden eri populaatioiden parissa tehtyjen tutkimusten mukaan hieman paremmat sosiaaliset (interpersoonalliset) taidot, mutta toisaalta miehet ovat vastaavasti vahvempia henkilökohtaisissa (intrapersoonallisissa)

taidoissa. Pohjois-Amerikassa tehtyjen tutkimusten mukaan eri etnisten ryhmien välillä ei ole eroja tunneällyn suhteen. (Bar-On 2005, 7 [viitattu 3.5. 2011].)

Fyysisen ja henkisen terveyden sekä tunneälykkyyden välisestä yhteydestä on myös tutkimustuloksia, jotka osoittavat tunneälykkyyden auttavan henkistä hyvinvointia ja sen myötä antavan myös tunteen fyysisestä hyvinvoinnista. (Bar-On 2005, 12–13 [viitattu 3.5. 2011].)

Israelin puolustusvoimissa on tehty tutkimuksia tehtävistä suoriutumisen ja tunneälytaitojen välisestä yhteydestä niin tavallisten taistelutoimiin osallistuneiden kuin erikoisjoukkojen sotilaiden parissa. Tutkimusten mukaan tunneällyn sekä sosiaalisen älykkyyden ja ammatillisen suoriutuvuuden välillä on selvä yhteys. Niinikään Israelin puolustusvoimissa tehdyssä tutkimuksessa arvioitiin sotilaiden johtajuusominaisuuksia. Esimiestensä arvioinnin perusteella parhaat johtajuusominaisuudet omaavat henkilöt omasivat tutkimuksen perusteella parhaimmat tunneälytaidot. Empaattisuus, todellisuudentaju, stressinsietokyky, itsetuntemus ja joustavuus ennustivat parhaiten johtajuuspotentiaalin. Tutkimuksessa tutkittiin myös upseerikoulutukseen hyväksytyjen ja hylättyjen tunneälytaitojen eroja. Upseerikoulutukseen valituilla oli keskimääräistä korkeampi tunneälytaso. Parhaat upseeriehtokkaat erottuivat heikoimmista interpersoonallisten taitojen osalta sekä stressinsietokyvyn, itsenäisyyden, todellisuudentajun, empaattisuuden, ongelmanratkaisutaidon, itsetuntemuksen, omien tunteiden tiedostamisen ja onnellisuuden osalta. (Bar-On 2005, 15–16 [viitattu 3.5. 2011].)

Tunneäly ei myöskään muovaudu lapsuuden ja nuoruuden varhaisina vuosina, kuten esimerkiksi älykkyydosamäärä, vaan tunneäly kehittyy ihmisen kypsyessä omien tunteidensa ja yllikkeidensä orjuudesta pois (Goleman 1998, 19; Bar-On 2005, 7 [viitattu 3.5. 2011]).

”Tunneäly tarkoittaa kykyä havaita tunteita sekä itsessä että muissa, motivoitua ja hallita tehokkaasti sekä omia tunnetiloja että ihmissuhteisiin liittyviä tunteita.” (Goleman 1998a, liite 1.)

Saloveyn ja Mayerin (1990, 189 [viitattu 28.4.2011]) mukaan tunneäly tarkoittaa kykyä havaita ja tiedostaa omia ja muiden tunteita. ”Tunneäly on siten sosiaalisen älykkyyden muoto, johon liittyy kyky tarkkailla ja erotella omia ja toisten ihmisten tunnetiloja ja tunteita sekä käyttää tätä tietoa oman ajattelun ja tekojen ohjaamiseen” (Nokelainen & Ruohotie 2006, 62 [viitattu 26.4.2011]; Salovey & Mayer 1990, 189 [viitattu 28.4.2011]).

Tunneäly kuvaa valmiuksia oppia käyttämään toiminnassaan hyväksi tunneällyn eri osa-alueita. Golemanin mukaan (1998a, 28–29) tunnetaito (emotional competence) on tunneällyyn perustuva opittu kyky, joka auttaa ihmistä suoriutumaan työssään erityisen hyvin. Tunneäly ei sinänsä takaa tunnetaitojen hallintaa ja sen myötä menestystä työssä, vaan se määrittelee vain kykymme oppia tunneälytaitoja. Tunneälytaidot kertovat missä määrin tunneällyn osa-alueet ovat jalostuneet käyttökelpoiseen muotoon käytettäväksi päivittäisessä elämässä eli kuinka hyvin ihminen kykenee käyttämään tunneälyään hyväksi.

#### 4.2 Emotionaaliset kompetenssit

Goleman (1998a, 28–29) jakaa tunneälytaidot henkilökohtaisiin eli intrapersoonallisiin taitoihin ja sosiaalisiin eli interpersoonallisiin taitoihin. Intrapersoonalliset taidot määrittelevät, kuinka hyvin tulemme toimeen itsemme kanssa. Intrapersoonalliset taidot siis kuvaavat kykyä luoda tarkka totuutta vastaava käsitys omasta itsestä ja käyttää tuota mallia hyödyksi elämässä. Interpersoonalliset taidot määrittelevät, kuinka hyvin tulemme toimeen muiden kanssa. Interpersoonalliset taidot kuvaavat siis kykyä ymmärtää muita ihmisiä, mitä he haluavat, miten he työskentelevät ja miten tehdä työtä heidän kanssaan.

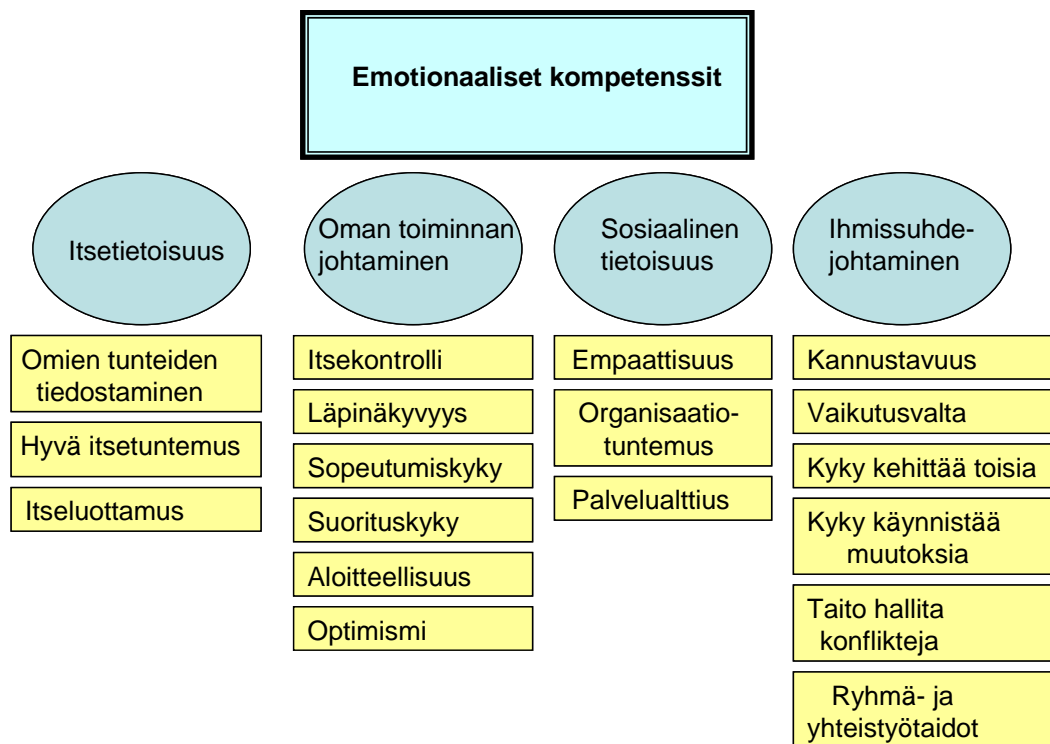
Henkilökohtaisia taitoja ovat seuraavat taidot:

- itsetuntemus eli omien tunteiden ja niiden vaikutusten tunnistaminen, käsitys omista rajoista ja omasta arvosta sekä kyvyistä
- motivoituminen eli halu kehittyä ja pyrkiä eteenpäin, organisaation päämäärien hyväksyminen ja into pyrkiä niitä kohti sekä aloitekyky
- itsehallinta eli kyky hallita haitallisia tunteita ja mielihaluja, vastuun kantaminen ja rehellisyys, sekä avoimuus muutoksille.

Sosiaalisia taitoja ovat seuraavat taidot:

- empatia eli kyky ymmärtää muiden tunteita, tarpeita sekä halu auttaa niiden täyttämässä ja tavoitteisiin pyrkiminen erilaisten ihmisten avulla
- sosiaalinen kyky eli kyky hyvään viestintään, ristiriitojen hallintaan, johtajuuteen, yhteistyöhön ja suhteiden solmimiseen.

Ruohotie (2006, 12–13), Ruohotie ja Honka (2003, 119–122) kuvaavat Golemanin (2006, 40–43) ja Golemanin, Boyatzisin & McKeen (2002, 253–256) mallin mukaisesti tunneälyssä neljä erillistä kompetenssialuetta (kuva 7), jotka jakautuvat seuraavasti: Itsetietoisuus, oman toiminnan johtaminen, sosiaalinen tietoisuus ja ihmissuhdejohtaminen. Itsetietoisuus ja oman toiminnan johtaminen määrittävät sen, miten johtaja hallitsee itseään. Sosiaalinen tietoisuus ja ihmissuhdejohtaminen määrittävät sen, miten johtaja hallitsee muita.



**Kuva 7.** Emotionaaliset kompetenssit (Ruohotie & Honka 2003, 122; Ruohotie 2006, 12; Goleman ym. 2002, 39, 253–256).

- Omista tunteistaan tietoinen esimies on herkkä sisäisille viesteille ja tunnistaa, kuinka hänen tunteensa vaikuttavat häneen ja hänen työsuorituksensa. Hän kunnioittaa johtavia arvoja, hahmottaa laajasti monimutkaisia tilanteita ja mieltää vaistonvaraisesti, miten kannattaa toimia. Hän on myös ennakkoluuloton, aito ja kykenee puhumaan avoimesti omista tunteistaan.
- Hyvä itsetuntija tietää yleensä omat rajoituksensa ja vahvuutensa ja suhtautuu huumorilla itseensä. Hän on avoin jatkuvalle oppimiselle ja ottaa mielellään

vastaan rakentavaa kritiikkiä ja palautetta. Hyvä itsetuntemus auttaa häntä tunnistamaan, milloin hänen tulee pyytää apua ja miltä osin hänen tulee kehittää taitojaan ja osaamistaan.

- Itseensä luottava esimies pystyy tuomaan esille vahvuutensa. Hän tarttuu mielellään haasteellisiin tehtäviin ja uskoo selviytyvänsä niistä. Itsevarmuutensa vuoksi hän usein erottuu ryhmästä.
- Vahva itsekontrolli auttaa esimiestä hallitsemaan tunteitaan ja kanavoimaan niitä hyödyllisellä tavalla. Hän pysyy rauhallisena ja kykenee ajattelemaan selväjärkisesti stressaavissa tilanteissa ja kriisin aikana.
- Läpinäkyvä esimies elää arvomaailmansa mukaisesti. Läpinäkyvyys on tunteiden, käsitysten ja toimintojen ilmaisemista luontevasti ja avoimesti. Läpinäkyvyys tekee ihmisestä rehellisen ja lahjomattoman. Hän hyväksyy myös omat heikkoutensa ja virheensä ja puuttuu ympärillä ilmenevään epäeettiseen käytökseen.
- Sopeutuva esimies pystyy mukautumaan erilaisiin vaatimuksiin kadottamatta tavoitettaan ja tarmoaan ja hän pystyy työskentelemään myös epävarmassa organisaatiossa. Hän sopeutuu joustavasti uusiin haasteisiin, selviytyy epävakaisissa tilanteissa ja pystyy uusiutumaan muuttuvan työelämän vaatimusten mukaan.
- Suorituskykyisellä esimiehellä on korkeat henkilökohtaiset standardit, jotka kannustavat häntä jatkuvaan suoritusten parantamiseen ja oppimiseen. Hän asettaa mitattavissa olevia haasteellisia tavoitteita ja ottaa laskelmoituja riskejä. Hän vaatii paljon myös toisilta.
- Aloitteellinen esimies uskoo voivansa vaikuttaa oman elämänsä kulkuun. Hän tarttuu avautuviin mahdollisuuksiin tai luo niitä, eikä juutu paikalleen odottelemaan. Hän ei epäröi kokeilla rajojaan. Hän ottaa vastuun toiminnan kehittämisestä ja jatkuvuudesta.
- Optimistinen esimies näkee vastoinkäymisissä mieluummin mahdollisuuksia kuin uhkia. Hän tulkitsee myös toisia ihmisiä positiivisesti ja odottaa heidän tekävän parhaansa. Hänen mielestään tulevaisuuden muutokset avaavat uusia mahdollisuuksia ja haasteita.



- Empaattinen, eläytymiskykyinen esimies pystyy aistimaan ja kokemaan yksilön ja ryhmän tunnetiloja. Hän kuuntelee tarkkaavaisesti toisia ihmisiä ja pystyy ymmärtämään heidän tarkoitusperiään. Empaattisuus auttaa häntä tulemaan toimeen erilaisista taustoista ja kulttuureista tulevien ihmisten kanssa.
- Organisaatiota hyvin tunteva esimies havaitsee tärkeät sosiaaliset verkostot ja tunnistaa keskeiset valtasuhteet. Hän ymmärtää työtehtävien hoitoon liittyviä ”poliittisia” voimia organisaatiossaan samoin kuin henkilöstön yhteistyötä määrittäviä arvoja ja julkilausumattomia ohjeita ja sääntöjä.
- Palvelualtis esimies panostaa asiakkaisiin. Hän huolehtii myös siitä, että asiakkaiden kanssa suoraan kosketuksissa olevat henkilöt voivat hoitaa asiakassuhteensa. Hän seuraa tarkoin asiakastyytyväisyyttä ja varmistaa, että asiakas saa, mitä tarvitsee. Hän on myös tarvittaessa asiakkaiden tavoitettavissa.
- Kannustava esimies virittää innostusta ja saa ihmiset työskentelemään tehokkaasti tavoitteiden saavuttamiseksi. Hän luo mielekkyyttä päivittäisiin työtehtäviin ja osoittaa omalla toiminnallaan, mitä edellyttää muilta. Hän osaa vedota yhteiseen visioon ja luoda uskoa tulevaisuuteen.
- Vaikutusvaltainen ja vaikutusvaltaansa oikealla tavalla käyttävä esimies osaa vedota kanssaihmiisiin. Hän onnistuu saamaan avainhenkilöiden hyväksymisen päätöksilleen ja luomaan tukiverkon aloitteilleen. Hän pystyy myös puhumaan vakuuttavasti.
- Kehittävällä esimiehellä on halu auttaa toisia ihmisiä kehittymään ja hän ymmärtää näiden tavoitteita, vahvuuksia ja heikkouksia. Hän antaa oikea-aikaista ja rakentavaa palautetta. Kehittävä esimies on oivallinen valmentaja.
- Muutosten käynnistäjä osaa käynnistää ja vauhdittaa muutoksia, tunnistaa ympärillään muutostarpeita, vastustaa nykytilanteeseen jähmettymistä ja tukee uudistuksia. Hän taistelee muutosten puolesta ja osaa esittää teräviä argumentteja ajamansa asian tueksi. Hänellä on myös kyky keksiä käytännön ratkaisuja muutoksen esteiden voittamiseksi.
- Konfliktitilanteita hallitseva esimies kykenee houkuttelemaan esiin eri osapuolten näkemykset, ymmärtää eri näkökulmia ja osaa muotoilla yhteisen

ihanteen, jonka jokainen osapuoli voi hyväksyä. Hän pystyy selvittämään ristiriitoja ja on avoin eri osapuolten tunteille ja näkemyksille.

- Ryhmä- ja yhteistyötaidot hyvin hallitseva esimies kykenee luomaan ystävällisen ja toverillisen ilmapiirin ja toimii itse esimerkkinä toisten kunnioittamisessa ja auttamisessa sekä yhteistyössä. Hän saa ryhmän jäsenet innostumaan käsiteltävästä asiasta ja pystyy luomaan ryhmähenkeä ja yhteenkuuluvaisuuden tunnetta.

Esimiehen ja johtajan tunneälytaidoilla on positiivinen vaikutus esimiestyön tehokkuuden kautta organisaation tuloksiin sekä työilmapiiriin ja työhyvinvointiin (Goleman ym. 2002, 17–18, 83–85, 249–251).

Omien tunteiden tunnistaminen ja hallinta pitää pystyä valjastamaan voimaksi, joka auttaa asettamaan riittävän korkeita tavoitteita ja saavuttamaan ne. Muiden tunteiden tunnistaminen ja hallinta rakentuu omien tunteiden tunnistamisen ja hallinnan varaan, mikä puolestaan auttaa pääsemään samalla aaltopituudelle muiden kanssa ja sitä myöden asettumaan ryhmään ja toimimaan siinä sen hyväksi. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että henkilö pystyy kommunikoimaan tunnetasolla muiden kanssa tietoisesti ja tiedostamatta. Hän pystyy mukauttamaan omia tunteitaan muiden tunteisiin ja virittämään muiden tunnetiloja ominen tunnetilojensa kautta, jolloin ryhmä saavuttaa tunteen kanssakäymisen helppoudesta. (Malin & Männikkö 1998, 47–48.)

Ei ole olemassa yleispätevää määritelmää siitä, mitä tunneälytaitoja tai kuinka monia niitä pitää hallita ollakseen hyvä johtaja, mutta hyvällä johtajalla tulee tutkimusten mukaan olla vahvuuksia jokaisessa neljässä tunneälytaitojen pääalueessa (itsetietoisuus, oman toiminnan johtaminen, sosiaalinen tietoisuus ja ihmissuhdejohtaminen). Vähintään kuuden tunneälytaidon vahva hallitseminen tekee johtajasta todennäköisesti erinomaisen johtajan. (Goleman ym. 2002, 39–40.)

## 5 Transformationaalisuus ja tunneäly johtamisessa

Transformationaalisuus johtamisessa tarkoittaa perinteisten johtamiskäsitteiden rinnalle tuotavaa uutta ulottuvuutta, joka tähtää jatkuvan uudistumisen, transformaation tukemiseen. Jatkuvan uudistumisen onnistuminen edellyttää organisaatiolta jatkuvaa

oppimista, jolloin johtajan on kyettävä tukemaan oppimista. Oppimisen kannalta välttämätön edellytys on jatkuva toiminnan arviointi ja strategian vertailu organisaation visioon. Johtajan tulee tukea henkilöstöä tiimitoiminnassa ja yhteisöllisyyden rakentamisessa. (Viitala 2003, 98.)

Perinteisessä vuorovaikutteisessa eli transaktionaalisessa johtamisessa, johtajalla on henkilökohtainen työjärjestys ja tavoite, mihin pyritään työntekijöiden hyvinvoinnista tai syvemmistä tarpeista sinänsä välittämättä. Työntekijät nähdään työvälineinä, joiden kustannuksella saavutetaan johtajan tavoitteet. Vuorovaikutussuhde johtajan ja työntekijöiden välillä on lähes yksisuuntainen. Toteuttamalla johtajan toiveet työntekijä saa palkintonsa. Toisaalta työntekijän kannalta ajateltuna voidaan sanoa johtajan saavan haluamansa, kun tarpeet esittää työntekijöille ja samalla huolehtii työntekijöiden välittömistä tarpeista. Transaktionaalisessa johtamisessa tavoitteisiin tai työjärjestykseen vaikuttaminen yhteistyössä työntekijöiden kanssa on vaikeaa, johtaja ei voi luottaa työntekijöiden haluun ajatella johtajan tai organisaation parasta, eikä johtaja ymmärrä joidenkin työntekijöiden välitöntä tarvetta hyviin ihmissuhteisiin tai luottamukseen ja kunnioitukseen. (Kuhnert 1994 13–14.)

Transformationalisen ajattelutavan mukaan oppiminen ei ole vain tietyissä oppimiseen määritetyissä tilaisuuksissa tai tilanteissa oppimista, vaan oppiminen on elinikäistä. Elinikäistä oppimista tehostaa Kotterin (1996, 158) mukaan riskien ottaminen murtautumalla ulos tutuista ympyröistä ja uusien ideoiden kokeileminen. Riskien ottaminen johtaa väistämättä onnistumisten ohella epäonnistumisiin, joita tulee kyetä analysoimaan rehellisesti ilman linnoittautumista puolustusasemiin. Elinikäinen oppija hakee aktiivisesti neuvoja muilta ihmisiltä kuuntelemalla avoimesti ja pyytäen palautetta toimistaan. Kotter (1996, 159) on kiteyttänyt elinikäistä oppimista tehostavat tottumukset viiteen kohtaan:

- riskien ottaminen
- nöyrä itsepohdiskelu
- mielipiteiden pyytäminen
- tarkkaavainen kuunteleminen
- avoimuus uusia ideoita kohtaan.

Johtamiskäyttäytymistä koskeva palaute on lähtökohta kehittymiselle. Kehittyminen edellyttää myönteistä suhtautumista palautteeseen. Palautteen tulee koskea johtamiskäyttäytymisen vaikutuksia ja seurauksia sekä johtamiskäyttäytymisen ja tuloksellisuuden välistä yhteyttä. Mikä tahansa palaute ei ole hyvää ja riittävää, vaan sen on oltava objektiivista ja oikein annettua. Hyvä palaute on ajoitukseltaan välitöntä, todenmukaista, tunnesisällöltään neutraalia. Hyvä palaute ei heijasta antajan omia paineita ei huolia eikä myöskään kosta tai rankaise. (Pirnes 1995, 17, 152.)

Bass ja Avolio ovat määritelleet neljä peruselementtiä transformationaaliselle johtamiselle (Viitala 2003, 98; Nissinen 1997, 39–41; Bass & Avolio 1994, 3–4):

- Idealisoiva vaikutus, luottamuksen rakentaminen. Johtaja toimii esimerkkinä, luo roolimalleja, asettaa muiden tarpeet omiensa edelle ja noudattaa korkeita eettisiä ja moraalisia ihanteita. Johtajaa kunnioitetaan ja jopa ihaillaan ja häneen on helppo samaistua. Johtaja ei pyri saavuttamaan henkilökohtaista etua.
- Inspiroiva vaikutus. Innostuksen luominen motivaation lisäämiseksi. Johtaja saa alaiset löytämään työstään uutta sisältöä ja haasteita. Johtaja luo mahdollisuuksia, virittää innostusta ja sitouttaa ihmiset tavoitteisiin yhteisen vision avulla. Johtaja korostaa yhteisvastuun merkitystä, jossa yhteinen etu ohittaa yksilön edun.
- Älyllinen stimulointi, intellektuaalinen viritys. Johtaja etsii uusia näkökulmia, tuo analyttisyyttä keskusteluun, sallii poikkeavien ajatusten esittämisen ja kyseenalaistaa totuttuja tapoja. Alaisilta pyydetään ideoita ja heidän sallitaan kokeilla uusia ratkaisutapoja, epäonnistumisista ei rangaista eikä niitä puida julkisesti. Luovuuteen rohkaistaan.
- Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Kasvuolosuhteiden luominen antamalla alaisille haasteellisia tehtäviä. Johtaja tukee yksilöllisiä kehityspyrkimyksiä ja tarpeita. Johtaja näyttää toiminnallaan hyväksyvänsä yksilölliset erot ihmisten välillä ja toimii sen mukaan. Palaute on kaksisuuntaista, ja johtaja kohtelee alaisiaan ihmisinä.

Transformationaalinen johtaja pyrkii innostamaan ryhmää ja saamaan ryhmän jäsenet yksilöinä sekä ryhmänä sitoutumaan ja kantamaan vastuuta suorituksistaan, tavoitteistaan, kehitymisestään ja itsensä toteuttamisesta (Ruohotie 2006, 5).

Transformationaalinen johtaminen voidaan jatkuvan oppimisen tukemisen kautta ymmärtää myös pedagogiseksi johtajuudeksi. Pedagogisen johtajuuden neljä periaatetta ovat seuraavat (Viitala 2003, 98–99):

- Johto osallistuu toiminnan analysoimiseen ja muuntaa ongelmat kehityshaasteiksi.
- Johto osallistuu kehittämistyöhön konkreettisesti ja samalla luoden kriittisen ja kokeilevan ilmapiirin yritykseen.
- Johto tukee aktiivisesti esimerkillään oppimista tukevaa, avointa vuorovaikutusilmapiiriä yrityksessä.
- Johto korostaa jatkuvan kehittämisen merkitystä organisaation muutoksessa. Tutkiva ote työhön ja kokeileva kulttuuri tuodaan esille.

Perinteisissä johtamiskäsityksissä työntekijä on nähty organisaation osana, kuten muut tuotantovälineet. Transformationaalisen johtajuuden mallissa työntekijä nähdään ennen kaikkea ihmisenä.

Transformationaalisessa johtajuudessa ihminen nähdään fyysisten, rationaalisten, emotionaalisten ja henkisten osakokonaisuuksien muodostamana kokonaisuutena. Työntekijän ominaisuudet muodostuvat ammatillisesta, fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja henkisestä kunnosta. (Sydänmaanlakka 2006b, 115.)

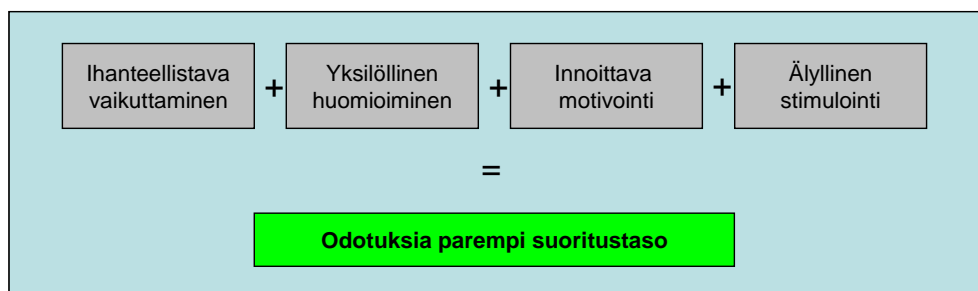
Transformationaalisessa johtamisessa keskeistä on se, että johtajat ymmärtävät johdettaviensa tarpeet ja motiivit ja sopeuttavat toimintansa niiden mukaan. Johtajat kykenevät luomaan ja viestimään selkeän vision organisaatiolleen. Johtajiin luotetaan, ja he tuovat merkitystä organisaatiolle. (Sydänmaanlakka 2006, 42.)

Transformationaalisessa johtamisessa pyritään tyydyttämään kuvassa 8 esitetyn Maslow'n tarvehierarkian (Boeree [viitattu 10.12.2010]) rakenteen mukaisia korkeamman tason tarpeita. Maslow'n mallissa tarvehierarkiarakenteen alemman tason tarpeiden tulee olla tyydytettyjä, jotta työntekijä voi toimia motivoituneesti ylempien tasojen tarpeiden tyydyttämiseksi eli perustarpeiden johtamisen tulee olla kunnossa (Kolari 2010, 40 [viitattu 23.11.2010]).



**Kuva 8.** Maslow'n tarvehierarkia (Boeree [viitattu 10.12.2010]).

Kuvassa 9 on esitetty kaaviomuodossa transformationaalisen johtamisen johtamistavat. Sam Walton, Wal-Mart-tavarataloketjun perustaja kehitti nämä ”Menestyksen säännöt”, joilla hän innoitti työntekijöitään entistäkin parempiin suorituksiin kierrellessään tavarataloissaan ympäri Yhdysvaltoja. (Hall, Johnsson, Wysocki & Kepner [viitattu 17.11.2010].)



**Kuva 9.** Transformationaaliset johtamistavat (Hall, Johnsson, Wysocki & Kepner [viitattu 17.11.2010]).

## 5.1 Transformationaaliset johtamistyyli

Goleman ja kumppanit (2002, 53–80) erottavat kuusi johtamistyyliä, joista tilanteen mukaan, yhtä tai useampaa tyyliä soveltaen johtaja voi päästä haluttuun tulokseen. Näitä tyyliä ovat visiojohtaminen, valmentaminen, ihmissuhdejohtaminen,

demokraattinen johtaminen, tahdin määrääminen ja komenna-kontrolloi –tyyli. Neljä ensimmäistä tyyliä luovat eräänlaista suorituksia parantavaa resonanssia ja kaksi viimeistä ovat varoen käytettäviä, pahimmillaan ristiriitoja tai riitasointuja luovia. (Goleman ym. 2002, 53–88; Ruohotie & Honka 2003, 123–127; Ruohotie 2006, 16–22.)

- Visiojohtaja osaa sovittaa yhteen organisaation ja ihmisten työtehtävät siten, että yhteinen visio ohjaa toimintaa ja suoritusten tasoa. Hän rohkaisee alaisiaan innovatiivisuuteen, kokeiluun ja harkittujen riskien ottamiseen. Työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan, ovat hyväksyneet yhteiset tavoitteet ja sitoutuneet ryhmän toimintaan. Visiojohtajalta edellytetään useita tunneälytaitoja kuten kannustavuutta, empaattisuutta, itseluottamusta ja itsetietoisuutta sekä läpinäkyvyyttä. Johtajalla tulee olla usko omaan visioonsa. Visiojohtajan tyyli on parhaimmillaan silloin, kun organisaation visiota on muutettava tai organisaatio on vietävä suuren muutoksen läpi. Visiojohtaminen ei toimi välttämättä silloin, kun johtaja työskentelee itseään kokeneempien osaajien kanssa etenkin, jos visio on tulkittavissa ylimitoitetuksi toimintasuunnitelmaan nähden. Visiojohtaminen vaikuttaa useimmiten erittäin positiivisesti työilmapiiriin. Visiojohtaminen on luonnollinen toimintamalli transformationaaliselle johtajalle, joka tavoittelee radikaalia muutosta organisaatiossa.
- Valmentava johtaja auttaa ihmisiä löytämään omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä asettamaan tavoitteita ja tekemään kehittämissuunnitelmia tavoitteiden saavuttamiseksi. Valmentaja on selvillä omista vastuistaan ja osaa määritellä työntekijöiden roolit. Työntekijöiden työmotivaatio rakentuu johtajan kykyyn sitoa työtehtävät pitkän ajan tavoitteisiin. Valmentaja osaa delegoida ja antaa sopivan haasteellisia, pientä venymistä vaativia työtehtäviä. Valmentava johtaja sietää epäonnistumisia työntekijän kehittymisen kannalta välttämättöminä asioina. Valmentaja antaa rakentavaa palautetta ja kertoo avoimesti odotuksensa alaisen suhteen sekä käsityksensä alaisensa kyvyistä. Valmentava johtamistyyli toimii parhaiten silloin, kun työntekijät ovat aloitteellisia ja haluavat kehittyä. Valmentava johtamistyyli ei toimi silloin, kun työntekijät ovat kadottaneet motivaationsa tai tarvitsevat kohtuuttoman paljon ohjausta tai palautetta tai mikäli johtajalta puuttuu riittävä kokemus tai asiantuntemus työntekijöiden auttamiseksi. Valmentaminen vaikuttaa

työntekijöiden osaamisen lisäksi heidän itseluottamukseensa. Valmentajalta odotettavia tunneälytaitoja ovat itsetietoisuuden taidot ja empatia. Valmentava johtaminen vaikuttaa erittäin positiivisesti työilmapiiriin.

- Ihmissuhdejohtaja arvostaa ihmisiä ja heidän tunteitaan sekä nostaa heidän emotionaaliset tarpeet tehtävien edelle. Ihmissuhdejohtaja onnistuu luomaan onnellisen ja positiivisen ilmapiirin työyhteisöönsä. Hän tarjoaa työntekijöilleen emotionaalista tukea myös yksityiselämän ongelmiin vahvistaen siten uskollisuutta ja yhteydentunnetta. Ihmissuhdejohtaminen tuottaa parhaat tuloksensa, mikäli työyhteisössä on tarpeen lisätä yhteisymmärrystä, vahvistaa työmoraalia, parantaa kommunikaatiota tai poistaa epäluottamusta. Ihmissuhdejohtajalta edellytetään empatiaa ja yhteistoiminnallisia taitoja sekä taitoa hallita konflikteja saattamalla työntekijät toimivaan yhteistyöhön. Ihmissuhdejohtaminen on johtamistyylinä hyvin käyttökelpoinen, mutta liiallinen kiitoksen jakaminen saattaa johtaa heikkojen suoritusten palkitsemisen myötä keskinkertaisiin suorituksiin. Ihmissuhdejohtamisen vaikutus työilmapiiriin on positiivinen.
- Demokraattinen johtamistyyli on parhaimmillaan silloin, kun johtaja tarvitsee muiden näkemyksiä toiminnan suunnan määrittämiseen. Demokraattinen johtamistyyli houkuttelee esiin uusia ideoita vision toteuttamiseksi. Demokraattinen johtamistyyli johtaa pahimmillaan jatkuvaan konsensuksen etsintään ja epämääräisiin päätöksiin. Päätöksentekokyvyn puuttuminen aiheuttaa hämmennystä ja päämäärättömyyttä. Demokraattinen johtamistyyli vaatii ryhmä- ja yhteistyötaitoja, konfliktien hallintataitoja ja vaikutusvaltaa sekä empatiaa erilaisia ihmisiä kohdattaessa. Jos johtaja ei hallitse erilaisuutta, voi hän tehdä virhetulkintoja. Demokraattisen johtamisen vaikutus työilmapiiriin on positiivinen.
- Tahdin määrittäminen voi toimia hyvin erittäin ammattitaitoisessa työyhteisössä. Tahdin määräävä johtaja toimii esimerkkinä ja määrittää omalla esimerkillään korkeat suorisstandardit. Tahdin määrääjä tunnistaa helposti heikot suoriutujat, ja hän puuttuu nopeasti itse asiaan. Tahdin määrittäminen koetaan helposti hiostamiseksi, joka tulehduttaa ilmapiirin ja lisää ahdistusta. Tahdin määrääjillä on kova suoritustarve ja jatkuva halu parantaa suoritusta. He ovat halukkaita oppimaan uutta ja tarttuvat uusiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin innokkaasti, mikä parantaa heidän tai johdettaviensa suoritustuloksia. Kova



suoritustarve voi koitua kohtalokkaaksi, mikäli johtajalla ei ole empaattisen kyvyn puuttumisen myötä kykyä havaita työntekijöiden stressiä tai ahdistusta. Itsetuntemuksen puute tekee sokeaksi omille virheilleen. Yhteistoiminnallisten kykyjen tai kommunikointikykyjen puuttuminen saattaa olla kohtalokasta, kuten myös puutteet oman toiminnan johtamisessa. Tahdin määrääjä tarvitsee tuekseen etenkin visiojohtajan ja ihmissuhdejohtajan kykyjä. Tahdin määrääminen johtamistyylinä huonosti ja puutteellisesti toteutettuna johtaa helposti huonoon työilmapiiriin.

- Komenteleva ja kontrolloiva johtaja vaatii ehdotonta kuuliaisuutta ja määräysten noudattamista, eikä välitä perustella toimintaansa. Jos hänen toimintaansa tai määräyksiään kyseenalaistetaan, niin johtaja turvautuu uhkailuun. Vallan delegoinnin sijaan hän valvoo ja seuraa kaikkea. Suorituspalautte painottuu epäonnistumisiin onnistumisten sijaan. Työntekijöiden kritisoiminen ja positiivisen palautteen panttaaminen johtaa työtyytyväisyyden, ryhmähengen, työmotivaation ja sitoutumisen heikkenemiseen. Komenteleva ja kontrolloiva johtamistyyli vaatii rinnalleen muita johtamistyyliä turvaamaan henkilöstön sitoutumisen, hyvinvoinnin ja ryhmätyöskentelyn. Oikein käytettynä komenteleva ja kontrolloiva johtamistyyli toimii nopeaa toimintaa vaativissa tilanteissa. Komenteleva ja kontrolloiva tyyli nojaa kolmeen emotionaalisen älykkyyden kompetenssiin, vaikutusvaltaan, suorituskyykyyn ja aloitteellisuuteen. Itsetietoisuus, itsekontrolli ja empatia auttavat komentelevaa ja kontrolloivaa johtajaa pysymään raiteillaan ja välttämään raivonpuuskia ja kohtuuttomia vaatimuksia. Komenteleva ja kontrolloiva johtaminen liikaa käytettynä johtaa helposti erittäin huonoon työilmapiiriin.

## 5.2 Tunneälytaitojen käyttö transformationaalisessa johtamisessa

Golemanin ja kumppaneiden (2002, 5–6; Nokelainen & Ruohotie 2003, 65) mukaan johtajuuden tärkein osa-alue on tunneälyyn pohjautuva johtaminen. Tunneällyn merkitys johtamisessa perustuu siihen, että ihmisryhmän jäsenet ovat tunnetasolla yhteydessä toisiinsa ja vaikuttaakseen ryhmän käyttäytymiseen johtajalla on mahdollisuus ohjata heitä tilanteen vaatimalla tavalla luomalla resonanssia, jolloin kaikki yrittävät parhaansa, tai kohti dissonanssia, jolloin ruokitaan negatiivisia tunteita.

Menestyäkseen johtamistyössä hyvän johtajan tulisi kyetä käyttämään mahdollisimman laajasti tunneälytaitoja tunnistaakseen erilaiset tilanteet ja selvittääkseen niistä. Goleman

ja kumppanit (2002, 83–85) nimittävät vähintään kuuden tunneälytaidon hallitsemista tunneälytaitojen kriittiseksi massaksi, joka erottaa hyvät johtajat huonommista johtajista. Kyky vaihtaa johtamistyylistä toiseen nopeasti tilanteen mukaan on erityisen tärkeää johtamistyössä menestymisen kannalta. Erityisen vaarallista on jumittua johonkin tiettyyn tyyliin. Iso-Britanniassa tehdyssä tutkimuksessa tutkittiin oppilaitosten johtajien johtamistyyliä 42 oppilaitoksessa. Menestyvien oppilaitosten rehtoreista 69 % käytti vähintään neljää eri johtamistyyliä. Huonosti menestyvien oppilaitosten johtajista 2/3 käytti vain yhä tai kahta johtamistyyliä, jotka olivat tyypillisesti huonoa työilmapiiriä lisääviä tyyliä. Mitä useampia johtamistyyliä johtajat hallitsivat, sitä paremmin oppilaitos menestyi ja erityisesti silloin, kun käytettiin hyvään työilmapiiriin johtavia tyyliä.

Kansainvälisissä elintarvikealan yrityksissä tehdyissä tutkimuksissa 75 %:ssa tutkituista tapauksista työilmapiiri erotti huonosti kannattavat yritykset hyvin kannattavista yrityksistä. Työilmapiirin vaikutus yrityksen tulokseen on noin 20–30 %. Johtamisen ja esimiestyön vaikutus puolestaan työilmapiiriin on 50–70 %. Johtamisella on siis vaikutus organisaation tulokseen. (Goleman ym. 2002, 17–18.)

Yritysten ylimmässä johdossa toimiviin johtajiin kohdistuu tunneälytaidojen osalta hyvin laaja-alaiset vaatimukset työtehtävien laajuuden vuoksi. Mitä korkeammassa asemassa yrityksessä esimies toimii, sitä merkityksellisempiä ovat tunneälytaidot johtamistyössä menestymisen kannalta. Etsittäessä eroa menestyneiden johtajien ja heikommin menestyneiden johtajien väliltä, kiinnittyy huomio siihen, että käytännössä yritysten korkeimman johdon johtajien koulutustasot vastaavat toisiaan hyvin pitkälle eri yrityksissä. Yritysten ylimpiin johtotehtäviin päästäkseen tulee käytännössä hankkia tietyn tasoinen koulutus ja sen tasoisen koulutuksen hankkiminen edellyttää myös itsessään tietyn tasoista älykkyysosamäärää eli kognitiiviset kyvyt eivät välttämättä merkittävästi poikkea toisistaan eri johtajien välillä. Mikä siis selittää eron menestyneiden ja huonosti menestyneiden yritysten ja johtajien välillä? Golemanin ja kumppaneiden (2002, 249–251) mukaan eron selittää 85-prosenttisesti eroavaisuudet tunneälytaidojen hallitsemisessa.

Saamisen mukaan (2011, 159 [viitattu 24.8.2011]) heikko tunteiden tunnistaminen ja ilmaiseminen näkyy tunneälyn kykytestissä huonona suoriutumisenä, omaa itseä arvioitaessa ja omasta esimiestyöstä kerrottaessa. Esimiehet, jotka menestyivät tunneälyn kykytestissä heikosti, arvioivat siis itsekkin omat tunneälykykynsä heikoiksi kuin myös omat johtamiskykynsä. Tulos on yhdensuuntainen useiden

tunneälytutkimusten kanssa. Työuupumuksen kokemisella oli yhteys voimakkaimmin uupumusta kokevien ja itsensä tunneällyn osalta heikoksi arvioivien parissa.

## 6 Tunneälytaitojen kehittäminen

Kognitiivinen älykkyys ja tunneäly eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan erillisiä kykyjä. Kognitiivisen älykkyuden ja tunneälykkyuden kannalta katsottuna ääripäiden ihmiset, joiden joko kognitiivinen älykkyys on korkea, mutta tunneälykkyys on heikko tai kognitiivinen älykkyys on heikko, mutta tunneälykkyys on korkea, ovat suhteellisen harvinaisia. Kognitiivisen älykkyuden ja tunneälykkyuden välillä on korrelaatio, joskin heikko, joten kyseessä on kaksi todella erillistä kykyä. (Goleman 1997, 67.) Tunnetuksi muodostunut käsitys erittäin älykkäistä ihmisistä sosiaalisesti hyvin vajaataitoisina ihmisinä, ei siis johdukaan välttämättä sosiaalisten taitojen puutteesta, vaan tunneällyn puutteesta (Malin & Männikkö 1998, 49).

Tunneälykkyyteen liittyvät kyvyt eivät ole synnynnäisiä kykyjä vaan pääosin opittuja kykyjä. Kykyjen käyttöön kylläkin auttaa synnynnäisenä kykynä pidetty kielellinen lahjakkuus. (Nokelainen & Ruohotie 2006, 64 [viitattu 26.4.2011]; Goleman ym. 2002, 38.)

Männikön mukaan (Malin & Männikkö 1998,43) tunneällyn komponentit, suhde itseen ja muihin alkavat kehittyä välittömästi syntymän jälkeen vuorovaikutuksessa lasta hoitavien henkilöiden kanssa. Vielä ei tiedetä kuitenkaan sitä, missä määrin perintötekijät ja syntymää edeltävät asiat vaikuttavat tunneällyn kehittymiseen. Näillä on kuitenkin oma merkityksensä, koska esimerkiksi autismi ei suinkaan seuraa lasta hoitavien henkilöiden kylmästä suhtautumisesta hoidettavaan lapseen. Varhaisissa vuorovaikutussuhteissa muodostuu perusta sille, miten ihminen tunnistaa omat ja muiden tunteet. Omien tunteiden tunnistaminen on perusta muiden tunteiden tunnistamiselle. Tilannekohtaista tunteiden hallintaa voidaan toteuttaa erilaisilla ajattelustrategioilla, esimerkiksi analysoimalla tiedollisesti esimerkiksi vihan tunteeseen johtaneita syitä suuntaamalla ajatuksia mukavia mielikuvia synnyttäviin asioihin.

Männikön mukaan (Malin & Männikkö 1998, 50) tunneällyn nostaminen yhdeksi älykkyuden lajiksi saattaa herättää joissakin ajatuksen siitä, että sen kehittämistä tulisi kasvatuksessa tukea erityisohjelmilla ja tunneälykkyuden testaamista tulisi kehittää,

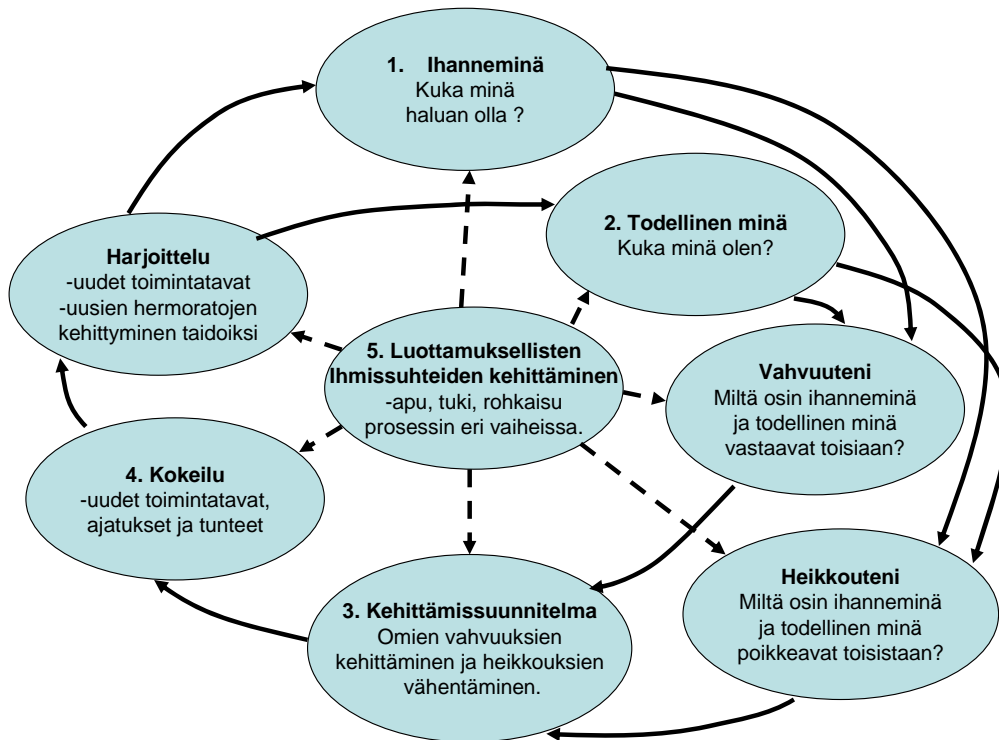
jotta tällä alueella lahjakkaat henkilöt voitaisiin tunnistaa jo varhain. Männikkö pitää tätä epäolennaisena ja painottaa sellaisen kasvuympäristön luomista lapsille, jossa lapsen tunne-elämän ja tiedollisen älykkyyden kehittyminen saavat riittävästi tilaa ja tukea. Männikkö painottaa tunneällyn kehittymisen tärkeyttä koko elämän ajan.

Maailmalla on tehty useita tutkimuksia niin lasten parissa kuin aikuisten parissa, ja niiden perusteella voidaan havaita tunneälytaitojen olevan opiskeltavissa ja opittavissa olevia taitoja (Bar-On 2005, 18–19 [viitattu 3.5. 2011]).

Kiinnostus tunneälytaitoihin ja niiden olemassaolon tunnistaminen on lisännyt myös kiinnostusta siihen, miten niitä voitaisiin kehittää ja opiskella. Tunneälytaitojen kouluttamisessa on luonnollisesti vaikeuksia. Jo pelkästään ilmoittaminen henkilölle, että menet koulutukseen, jossa sinua opetetaan kuuntelemaan paremmin ja hillitsemaan itseäsi, kuulostaa varmasti kenen tahansa korvissa hieman toiselta kuin osallistua koulutukseen, jossa opiskellaan vaikka tekstinkäsittelyä. Osallistuminen tunneälytaitoja kehittävään koulutukseen aiheuttaa varmasti etenkin ylhäältä päin käskettynä melkoista vastarintaa itse kunkin mielessä. (Cherniss, Goleman, Emmerling, Cowan & Adler 1998, 6 [viitattu 3.5.2011].)

## 6.1 Boyatzisen luoma tunneälytaitojen kehittämisen malli

Jokaisen on mahdollista kehittää omia tunneälytaitojaan. Richard Boyatzis (Simström 2009, 97 [viitattu 23.11.2010]; Goleman ym. 2002, 109.) on luonut mallin itseohjatusta oppimisesta. Oppijan on muodostettava itsestään selkeä kuva, kuka minä olen ja kuka minä haluan olla. Oppijan pitää siis luoda kuva todellisesta minästä ja ihanneminästä. Itseohjattu oppiminen sisältää viisi oivallusta, joiden tarkoituksena on ymmärryksen lisääminen ja tien avaaminen muutoksille. Kehitysvaiheet eivät etene tasaisesti, vaan vaativat kukin oman aikansa ja ponnistelunsa. Harjoittelun tuloksena uudet tavat toimia tulevat osaksi oppijan todellista uutta minää. Uuden oppiminen muokkaa toiveita ja unelmia sekä käsitystä ihanneminästä, joten oppiminen jatkuu elinikäisenä kasvuprosessina. (Simström 2009, 97 [viitattu 23.11.2010]; Goleman ym. 2002, 109.) Kuvassa 10 on esitetty Boyatzisen itseohjatun oppimisen teoria.



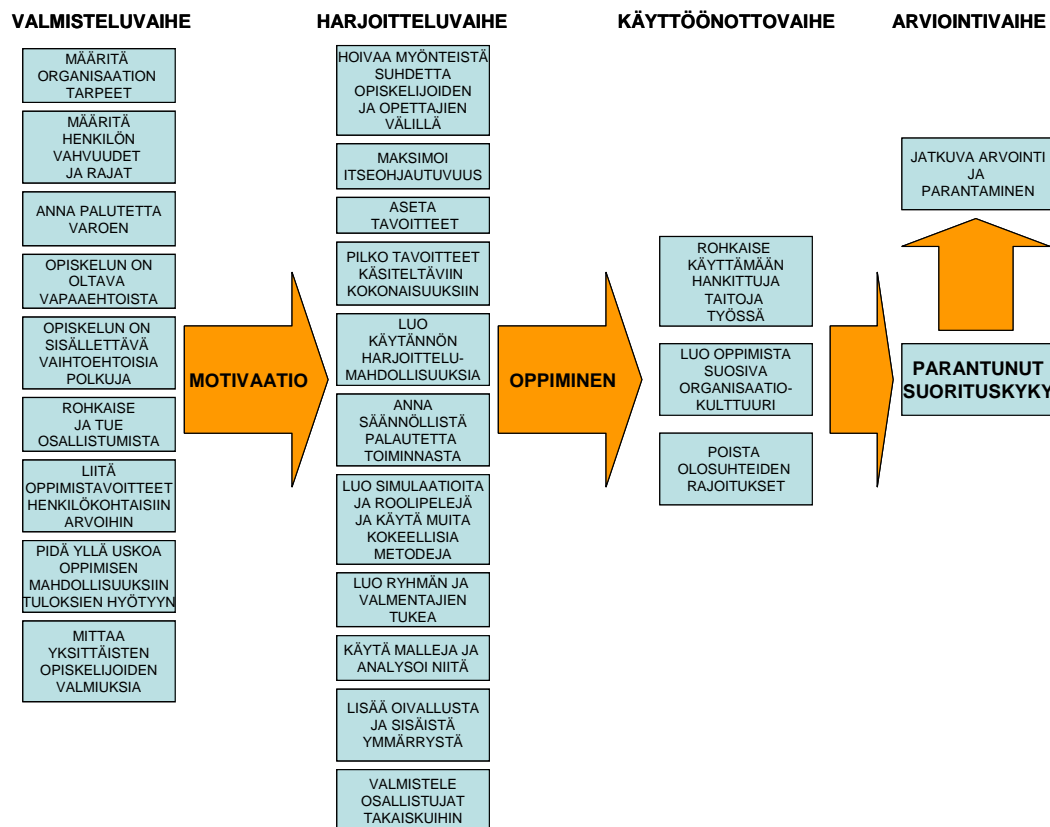
**Kuva 10.** Boyatzisen itseohjatun oppimisen teoria (Simström 2009, 97 [viitattu 23.11.2010]; Goleman ym. 2002, 110; Ruohotie 2006, 22–24).

1. Ihanneminä, ensimmäinen oivallus liittyy kysymyksiin kuka minä haluan olla, mitä minä haluan työltäni ja elämältäni, mitkä ovat lahjakkuuteni ja intohimoni? Ihanneminän löytäminen motivoi oppijaa kehittämään taitojaan ja pitää käynnissä muutoksen sen usein vaikealla ja turhauttavallakin tiellä. Ihanneminän löytämisen tiellä voi olla esteenä omien vanhempien, opettajan tai jonkun muun auktoriteetin luoma versio oppijan ihanneminästä. Tämä muiden luoma vääränlainen ihanneminä toimii eräänlaisen häkin lailla ohjaten oppijan käsitystä itsestä. Myös arkielämän paineet taloudellisine huolineen, vääränlaisen elämäntavan ylläpito tai tavoittelu saattaa ohjata ihanneminän etsintää väärään suuntaan tai tuoda turtumuksen koko ihanneminän etsintään, pakottamalla keskittymään vain arkipäivän elämän elämiseen. Useissa työhön liittyvissä koulutuksissa lähdetään siitä, että ihanneminän tulisi palvella maksimaalista suoritusta työssä. Valitettavasti tämän ollessa ristiriidassa oppijan kanssa, on seurauksena kapina tai apatia eikä toivottua kehitystä tapahdu. (Simström 2009, 98 [viitattu 23.11.2010]; Goleman ym. 2002, 111, 115–118, 128.)

2. Todellinen minä, toinen oivallus liittyy kysymyksiin, kuka minä olen, miten muut näkevät minut ja miten minä toimin. Jotkut havainnoista ovat yhtä ihanneminän kanssa, joten niitä voidaan pitää vahvuuksina. Eroavaisuudet todellisen minän ja ihanneminän välillä ovat heikkouksia. Omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen ja niiden tunnustaminen ovat todellisen kehityksen kannalta välttämättömiä. Todellisen minän selvittämiseen voidaan käyttää esimerkiksi oppijan työyhteisössä toteuttavaa 360-asteista kyselytutkimusta. (Simström 2009, 98, 101 [viitattu 23.11.2010]; Goleman ym. 2002, 111.)
3. Kehittämissuunnitelma, kolmas oivallus edellytetään, jotta muutoksen voisi toteuttaa. Kehittämissuunnitelma on työjärjestys omien kykyjen kehittämiseksi. Kehittämissuunnitelman tulisi olla yksityiskohtainen päivittäinen suunnitelma omien vahvuuksien kehittämisestä ja heikkouksien karsimisesta ihanneminän ja todellisen minän lähentämisen tiellä. Kehittämissuunnitelman tulee olla kullekin oppijalle räätälöity ja sellainen, joka soveltuu kunkin oppijan elämän ja työn realiteetteihin. Kehittämissuunnitelman tulee olla holistinen visio oppijan elämästä kaikkine rikkauksineen, pelkkä urakehityssuunnitelma ei riitä. (Simström 2009, 98 [viitattu 23.11.2010]; Goleman ym. 2002, 111, 119.)
4. Kokeilu, neljäs oivallus tarkoittaa uusien taitojen testaamista ja käytön harjoittelua sekä niiden reflektointia (Simström 2009, 98 [viitattu 23.11.2010]; Goleman ym. 2002, 111).
5. Luottamuksellisten ihmissuhteiden kehittäminen, viides oivallus voi tapahtua missä tahansa kohtaa oppimisen prosessia, sillä oppija tarvitsee muita ihmisiä tunnistaakseen ihanneminänsä ja löytääkseen todellisen minänsä. Luottamuksellisten ihmissuhteiden olemassaoloa ja niiden kehittämistä tarvitaan myös vahvuuksien ja heikkouksien etsinnässä ja opitun kokeilussa ja testaamisessa. Ne myös saattavat palautteen avulla estää oppijaa palaamaan aiempiin ei-toivottuihin toimintatapoihin. Vaikka koko teorian nimi on itseohjatun oppimisen teoria, ei kestävää muutosta voida saavuttaa ilman läheistä vuorovaikutussuhdetta muihin ihmisiin. (Simström 2009, 99 [viitattu 23.11.2010]; Goleman ym. 2002, 111.)

## 6.2 Chernissin ja kumppaneiden luoma tunneälytaitojen kehittämisen malli

Cherniss ja kumppanit (1998, 2–6 [viitattu 3.5.2011]) ovat luoneet tunneälytaitojen kehittämiseen myös toisenlaisen mallin. Heidän mukaansa tunneälytaitojen oppiminen poikkeaa kognitiivisten ja teknisten taitojen oppimisesta, joten tunneälytaitojen opettamisessa tarvitaan erilaista lähestymistapaa, joskaan kognitiivisten taitojen opiskelumenetelmiä ei suinkaan tarvitse hylätä kokonaan. Tunneälytaidot sijaitsevat ihmisen aivoissa eri alueilla kuin kognitiiviset taidot, joten tunneälytaitojen opiskelu vaatii aivojen erilaista käyttöä, eräänlaista uudelleen reititystä tai uudelleen viritystä. Kuvassa 11 on esitetty 24-kohtaisen toimenpideluettelo kuvattuna vuokaaviomuotoon.



**Kuva 11.** Vuokaavio tunneälytaitojen kehittämiseksi organisaatiossa (Cherniss ym. 1998, 6 [viitattu 3.5.2011]).

Vuokaavio esittää opiskeluprosessille neljä erillistä vaihetta (Cherniss ym. 1998, 8 [viitattu 3.5.2011]):

- Valmisteluvaiheessa määritellään tavoitteet yksilön ja organisaation tarpeiden kannalta sekä valmistaudutaan muutokseen. Tärkein asia valmisteluvaiheessa on motivointi.
- Harjoitteluvaiheessa motivointi näyttelee edelleen erittäin tärkeää osaa. Harjoitteluvaihe sisältää prosessin, jossa pyritään muuttamaan opiskelijan näkökulmaa koko ympäröivään maailmaan ja hänen suhtautumistaan sosiaalisiin ja tunteisiin liittyviin vaatimuksiin. Opettaja ohjaa, valvoo ja tukee opiskelijaa. Tärkeintä on hyvän suhteen ylläpitäminen opiskelijan ja opettajan välillä sekä motivaation pitäminen riittävän korkealla.
- Käyttöönottovaiheessa opiskelija soveltaa oppimiaan taitoja ja organisaation tulee tukea häntä siinä. Opiskelijan palatessa työympäristöönsä sieltä löytyy runsaasti tekijöitä, jotka houkuttavat palaamaan entisiin tapoihin tuntoa ja toimia. Houkutus on suuri ja lankeamisen vaara myös siitä huolimatta, että aiempia tapoja on opiskelun myötä pyritty kitkemään pois. Mikäli organisaatio ei kulttuurillaan ja rakenteillaan tue uudenlaista toimintaa, on epäonnistumisen vaara suuri.
- Arviointivaiheessa arvioidaan koko aiempaa prosessia ja tuloksia sekä haetaan parannuksia koko prosessin toimintaan. Arvioinnin tulee tähdätä koko koulutuksen parantamiseen ja paremman laadun tavoitteluun. Arvioinnissa voidaan käyttää työkaluina erilaisia tunneälytaitojen mittaamiseen kehitettyjä työkaluja.

### 6.3 Yhteenveto tunneälytaitojen kehittämisestä

Tunneälytaitojen opiskelu ja kehittäminen tapahtuu parhaiten oppijan omassa työympäristössä kokeilemalla ja harjoittelemalla. Opiskelu edellyttää luottamuksellisia henkilösuhteita, jotka tukevat oppijaa opiskelun kaikissa vaiheissa. Henkilökohtainen valmentaja on opiskelussa ratkaisevan tärkeä. Valmentajan tehtävänä on auttaa oppijaa reflektoimaan ja kehittämään omaa toimintaansa, toimimaan yhdessä muiden kanssa, tunnistamaan vahvuuksiaan ja heikkouksiaan ja näkemään ”sokeat pisteet” omassa toiminnassaan. Valmentaja myös auttaa oppijaa pysymään oikeassa suunnassa ja etenemään prosessissa. (Simstöm 2009, 101 [viitattu 23.11.2010].)



Tunneälytaitojen osaamisen kehittämiseen oleellisena asiana liittyy johdonmukainen palautteen hakeminen. Muiden mielipiteiden saaminen omasta toiminnasta on avain itsetuntemuksen ja itsensä kehittämisen tiellä. Tämä selittää huippuosaamisen ja itsetuntemuksen välillä vaikuttavan korrelaation. Hyvä itsetuntemus auttaa ihmistä kehittymään. (Goleman 1998b, 87.)

Isokorpi (2003, 274–275) on väitöskirjassaan tutkinut toimintatutkimuksen keinoin tunneälytaitojen (TUTA) oppimismallia. Pohtiessaan tutkimuksen onnistumista hän toteaa mm: ”Vuorovaikutukseen suostuminen edellyttää astumista tuntemattomalle tielle, josta ei tiedä, mitä vastaan tulee ja minne tie vie. Vuorovaikutus tarjoaa kuitenkin mahdollisuuden kasvuun ja kehittymiseen: Syvempään tutustumiseen niin itseen kuin toiseenkin ihmiseen.” Tunneälytaitojen oppimisessa oman toiminnan ja opitun reflektio on välttämätöntä.

Ihmisten välinen kanssakäyminen perustuu kommunikointiin. Kommunikoinnin kannalta oleellista on kyky dialogiin, joka on perusta palautteen antamiselle ja saamiselle. Dialogissa haetaan erilaisia näkemyksiä kuunnellen mielipiteitä ilman arvostelua. Dialogissa näkemystä laajennetaan, keskustelussa pyritään rajaamaan vaihtoehtoja niin, että voidaan saavuttaa yhteinen päätös. (Ojala 2008, 289.)

Dialogin erottaa keskustelusta se, että sille voidaan asettaa seuraavat vaatimukset (Grönroos 2003, 100):

- Dialogilla on selkeä päämäärä, esimerkiksi ongelman ratkaisu.
- Osapuolten on kuunneltava toisiaan.
- Osapuolten on kunnioitettava toistensa mielipiteitä.
- Puheenvuorot rakentuvat edellisen puheenvuoron varaan ja kuljettavat teemaa eteenpäin.
- Pysytään asiassa.

Dialogia helpottaa tavoitteesta sopiminen ja osallistujien samankaltaiset taustat osaamisen ja aseman osalta.

Oman toiminnan reflektoinnissa voi toteuttaa vaikkapa Venkulan (Venkula 2009) oppeja ihmisen kaikkien tekemiseen ja tuntemisen liittyvistä mielen ulottuvuuksista, jotka hänen mukaansa ovat seuraavat:

- Emotionaalinen: Miltä minusta tuntuu?
- Empiirinen: Mitä minä teen?
- Eettinen: Mikä on oikein?
- Esteettinen: Mihin tämä liittyy, mitä tiedän tästä asiasta?

Osaamisen kehittämisen yhtenä johtoajatuksena voidaan pitää Venkulan (2009) ajattelutapaa kehittymisen askelista, jotka painottavat tekemisen tärkeyttä osaamisen kehittämisessä:

- Teosta syntyy taito.
- Taidosta syntyy valmius.
- Valmiudesta syntyy tapa.
- Tavasta syntyy luonne.

Tämä kaikki johtaa rutiineihin, jotka ylläpitävät ihmistä.

## 7 Organisaatio ja sen oppiminen

### 7.1 Oppiva organisaatio

Jotta organisaatio voisi toimia joustavasti erilaisiin muutoksiin mukautuen, olivat nämä sitten työtapa, johtamistapa tai strategiaa ja visiota koskevia muutoksia, tulee organisaation kyetä oppimaan. Oppiva organisaatio on oiva alusta kehittyvälle johtamiselle.

Organisaation, joka pyrkii oppivaksi organisaatioksi, tulee kyetä tutustumaan pimeimpiin nurkkiinsa. Organisaation tulee uskaltaa kuunnella, mitä siellä työskentelevät ihmiset puhuvat ja mitä he tarkoittavat. Organisaation oppiminen tapahtuu ihmisten välisten suhteiden kehittymisenä. Mikäli ihmisten välisessä kanssakäymisessä herkkyyys, hienovaraisuus ja sivistyneisyys kasvavat, tapahtuu

organisaatiossakin oppimista. Jos taas aggressiivisuus, karkeus ja piittaamattomuus lisääntyvät, taantuu organisaatiokin. (Juuti 2005, 33–34.)

Oppimismyönteiselle organisaatiokulttuurille on tyypillistä seuraavat asiat (Ojala 2008, 279):

- avoin ilmapiiri ja luottamuksen kulttuuri
- innostaa ja energisoi
- kannustaa hakemaan uusia ideoita ja ratkaisuja
- positiivinen tunnelma
- kannustaminen kysymään ja kyseenalaistamaan
- virheitä käsitellään avoimesti ja ne nähdään oppimismahdollisuuksina
- hiljaisen tiedon siirtymistä tuetaan
- houkutellaan ylittämään mukavuusraja
- arvostaa erilaisia näkemyksiä
- korostaa yhteisöä ja yhteisöllisyyttä.

Kaikenlainen muutos edellyttää aina oppimista. Ilman yksilöiden oppimista ei voi tiimikään oppia. Jos tiimit eivät opi, ei voi koko organisaatiokaan oppia eikä kehittyä. Yksittäisen henkilön kouluttaminen ei kuitenkaan riitä yksikön tai tiimin toimintatapojen muuttamiseen, vaan koulutuksen on kohdistuttava useaan henkilöön ja koulutuksen tulee olla suunnitelmallista. Koulutuksen tulisi tukea koko organisaation jatkuvaa oppimista ja kehittämistä. Oppimisen vaatimus muutoksessa koskee koko henkilöstöä.

Oppimiskykyistä organisaatiota voidaan toisaalta nimittää älykkääksi organisaatioksi. Älykkään organisaation tunnusmerkkeinä voidaan pitää seuraavia tunnusmerkkejä (Sydänmaalakka 2006, 103):

- organisaatiolla on selkeä visio ja strategia
- sen organisaatorakenne tukee uusiutumista
- sen kulttuuri ja arvot rohkaisevat jatkuvaan oppimiseen

- siellä toteutetaan jatkuvan parantamisen ideologiaa kokonaisvaltaisen laatuajattelun kautta
- henkilöstöä pidetään tärkeimpänä ja arvokkaimpana resurssina
- sillä on selkeät toimintaprosessit ja niitä kehitetään jatkuvasti
- suorituksen johtaminen toimii tehokkaasti käytännössä
- osaamisen johtaminen on systemaattisesti käytössä
- tarvittava tieto jaetaan kaikkien kanssa
- tiimityöskentely ja tiimien johtaminen ovat osa käytännön toimintaa
- palautetta kerätään systemaattisesti
- uutta teknologiaa hyödynnetään tehokkaasti
- ihmisten johtamista pidetään avainosaamisena
- sillä on suuri muutosvalmius ja uusiutumiskyky.

Organisaatioiden todellinen älykkyys piilee epävirallisissa ja spontaaneissa keinoissa, joilla ihmiset ratkovat oikeita ongelmia, esimerkiksi tauoilla tai yhdessä vietetyllä vapaa-ajalla. Tällaisia menetelmiä eivät muodolliset prosessit kykene ennustamaan. Työnteko ja oppiminen ovat sosiaalista toimintaa, johon työnantaja ei voi pakottaa työntekijöitään, mutta sen tulokset se voi ansaita. (Goleman 1998b, 342.)

Etukäteen ei voida päättää, millaisia ideoita organisaation jäsenet saavat. Pahimmassa tapauksessa organisaation johto on niin lukkiutunut strategian noudattamiseen, että ulkoapäin tai organisaation alemmilla tasoilla tulleita ideoita pidetään kerettiläisinä ja vaarallisina yritykselle. Yrityksen johdon on ymmärrettävä, että kaikkien tulee etsiä ja saada etsiä vastauksia ongelmiin organisaation ulkopuolelta. Luonnollisesti ideoita tulee hallinnoida ja toteuttamiskelvottomat ideat tulee karsia pois ja toteuttamiskelpoiset ideat jalostaa. (Grönroos 2003, 138.)

Organisaatioissa työskentelevillä henkilöillä on runsaasti organisaation ulkopuolisia verkostoja, joiden rakentumista ja käyttöä työnantaja ei voi ohjata. Työnantaja voi sen sijaan saada niistä yritykselle hyötyä, jos työntekijöitä rohkaistaan ideoiden keräämiseen ja niiden julkituontiin yrityksessä. (Grönroos 2003, 165.)

Erityisesti asiantuntijaorganisaation kehittymistä arvioitaessa pitää muistaa, että asiantuntijaroolissa yhä harvempi työntekijä on ”alainen”. Työntekijän tulee asiantuntijana olla esimieheensä nähden tasavertainen kumppani, sillä harjoitteluvaiheen jälkeen työntekijän tulee tietää alastaan enemmän kuin esimiehensä ollakseen hyödyksi organisaatiolleen (Drucker 2000, 31).

## 7.2 Empowerment

Organisaation oppimista voidaan lähestyä myös nykyään paljon käytetyn empowerment-käsitteen kautta. Empowerment voidaan käsittää inhimillisten voimavarojen vapauttamisena, voimaannuttamisena tai valtaistamisena. Valtaistamisella tarkoitetaan tässä vallan ja kontrollin siirtämisenä sille, jolla sitä ennestään on vähemmän. Delegointi ja empowerment eivät ole sama asia. Delegoinnissa annetaan tehtäviä toisten hoidettavaksi, empowerment tarkoittaa sellaisten rajoitusten poistamista, jotka estävät optimaalisella teholla työskentelyn ja työn kehittämisen. Empowerment viittaa valinnanvapauteen ja itsenäisyyteen ja rohkaisee työntekijöitä tekemään aloitteita ja kehittämään toimintaprosesseja. Se luo ymmärryksen tehtäviin liittyvästä täydestä vallasta ja vastuusta, joka johtaa motivaation kasvuun. Empowermentissa on kyse organisaation tukemasta työntekijöiden toiminnasta ja sitä edistäviä konkreettisia tekijöitä ovat organisaation hierarkian madaltaminen ja byrokratian vähentäminen. Kuvassa 12 on esitetty voimaantumisen eli empowermentin päädimensiot. (Ruohotie 2005b, 298–299; Ruohotie 2001, 5.)



**Kuva 12.** Voimaantumisen päädimensiot (Ruohotie 2001, 5; Nokelainen & Ruohotie 2003 [viitattu 1.9.2011]).

Voimaantuminen merkitsee muutosta, muutos tarkoittaa käytännössä työtä, joka vaatii energiaa. Energian käyttäminen johonkin edellyttää jonkinasteista sitoutumista. Sitoutumiseen liittyy aina valinnan tekeminen ja mielen aktivoiminen siihen, mihin energiaa käytetään. (Ruohotie 2001, 6.)

Valitettavan usein muutosohjelmat ja -käytänteet ovat täynnä innovaation ja motivaation lamaannuttavia ristiriitoja. Organisaation virallisessa kielenkäytössä puhutaan voimaannuttamisesta, mutta samalla käytännön johtaminen etenee perinteisellä komenna ja kontrolloi -menetelmällä. Sitoutuminen voi tapahtua kahdella perustasolla, ulkoisella ja sisäisellä. Ulkoinen sitoutuminen on ainoa mahdollinen sitoutumistapa silloin, kun yksilöllä ei ole vaikuttamismahdollisuutta tavoitteeseen tai olosuhteisiin. Ihmisluonnon perustotuus on se, että mitä vähemmän vaikutusvaltaa ihmisellä on, sitä vähemmän he sitoutuvat. Jos ihmiseltä odotetaan suurempaa vastuunkantamista, on sitoutumisen oltava sisäistä sitoutumista, mikä edellyttää ihmisen osallistumista tavoitteiden ja olosuhteiden määrittelyyn. Sisäinen sitoutuminen on hyvin lähellä voimaantumisen käsitettä. (Ruohotie 2001, 6–7; Argyris 1998.)

Valtuuttaminen ei ole yksinkertainen tai helposti toteutuva asia, esimerkiksi organisaation hierarkkinen rakenne saattaa estää tehokkaan horisontaalisen toiminnan tai jälkikäteen esimiesten alaisiin kohdistama arvostelu vie motivaatiota työnteolta. Kotter (1996) on kuvannut kuvassa 13 esitettyjä muutamia yleisimpiä valtuuttamista estäviä asioita.



Kuva 13. Työntekijöiden valtuuttamisen esteet (Kotter 1996, 88).

## 8 Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskus

Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskus (PVJJK) perustettiin vuoden 2007 alussa. PVJJK on korkeassa toimintavalmiudessa oleva joukko, jonka tärkein tehtävä on mahdollistaa puolustusvoimien operatiivinen johtaminen valmiuden kohottamisen kaikissa vaiheissa. Tämän tehtävän mahdollistaminen edellyttää puolustusvoimien integroidun tiedustelu-, valvonta- ja johtamisympäristön ylläpitoa ja kehittämistä. PVJJK tuottaa myös hallinnollisia tietohallintopalveluita koko puolustushallinnolle ja osittain myös muiden ministeriöiden hallinnonaloille. (Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskus 2011, [viitattu 23.8.2011]).

PVJJK:n perustamista edelsi vuonna 2005 aloitettu tele-, turvateknisen- ja ATK-alan henkilöstön keskittäminen joukko-osastoista maanpuolustusalueiden tietotekniikkakeskuksiin. Vuoden 2007 alussa PVJJK:een koottiin aiemmin mainitun maanpuolustusalueiden johtamisjärjestelmäalan henkilöstön lisäksi eri puolustushaarojen ja laitosten johtamisjärjestelmäalan henkilöstö. PVJJK:n perustamisen tavoitteena oli saada puolustusvoimien johtamisjärjestelmäalan osaaminen saman organisaation sisälle siten, että toimintaa voidaan johtaa keskitetysti. Perustamalla PVJJK puolustusvoimissa haluttiin varmistaa johtamisjärjestelmälälle kohdennettujen henkilö- ja materiaaliressurssien mahdollisimman tehokas käyttö.

PVJJK:n henkilöstön kokonaisvahvuus on noin 800 henkeä. PVJJK:ssa on noin 170 sotilasta (21 %) ja siviilityöntekijöitä noin 630 (79 %). PVJJK toimii 22:lla eri paikkakunnalla 27:ssä eri toimipisteessä. (PVJJK 2009.)

PVJJK:n asiakkailleen tuottamaa palvelutuotantoa ohjataan ns. ITIL-mallin (Infrastructure Library) mukaisilla prosesseilla. PVJJK:n strategian mukaan PVJJK on asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden arvostama osaava toimija. PVJJK tuottaa verkostopuolustuksen ja kansainvälistymisen edellyttämät palvelut tehokkaasti asiakkaan tarpeet ja yhteistyöverkoston mahdollisuudet tuntien. (PVJJK:n Strategia 2009–2013.)

Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksen päätehtäväksi on määritetty puolustusvoimien operatiivisen johtamisen mahdollistaminen kaikissa valmiustiloissa.

Päätehtävän toteuttaminen huomioidaan palvelutuotannon järjestämisen ohella myös kaikkien uusien palveluiden kehittämisessä. Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen palveluiden kehittämisen tavoitteena on mahdollistaa puolustusvoimien toiminnan kehittäminen. Puolustusvoimien toiminnan kehittämisen tavoitteena on tehostaa puolustusvoimien toimintaa ja sitä kautta saavuttaa puolustusvoimille asetetut kustannussäästötavoitteet. (PVJJK:n Strategia 2009–2013.)

PVJJK tarjoaa palveluita myös muiden ministeriöiden kuin puolustusministeriön hallinnonalan alaisten organisaatioiden käyttöön. Tämä palvelutuotanto on tällä hetkellä kaikkein voimakkaimmin kasvava ala, joka aiheuttaa tällä hetkellä myös kaikkein suurimman muutospaineen organisaation kehittämislle ja muutoksen johtamiselle.

PVJJK:n johto, hallinto-osasto ja tuotanto-osaston keskitetyt osat toimivat Jyväskylässä ja kehitysosasto Espoossa. Palvelutuotanto toteutetaan neljässä alueellisessa johtamisjärjestelmäkeskuksessa, jotka sijaitsevat Oulussa, Mikkeliissä, Hämeenlinnassa ja Turussa (ESJJK). Tietopalvelukeskukset tuottavat tietojärjestelmien tukipalveluita Tampereella ja Mikkeliissä. Lisäksi Riihimäellä toimii Verkostopuolustuksen kehittämiskeskus. (Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskus 2011, [viitattu 23.8.2011]).

ESJJK:n organisaatio jakautuu eri työyksiköihin, joista Turussa toimivat johto-osa, verkko-operaatiokeskus ja Turun johtamisjärjestelmäyksikkö. Helsingissä toimii Helsingin johtamisjärjestelmäyksikkö. Tämä tutkimus kohdistui kaikkiin em. neljään ESJJK:n työyksikköön.

## 9 Tutkimuksen toteutus

Tämän tutkimuksen toteutuksen liikkeelle panevana voimana oli työilmapiirikyselyissä (TIP-kysely) esiinnousseet ongelmat henkilöstön kokemuksista johtamisesta ja tulosten suuri hajonta ESJJK:n eri työyksiköiden kesken. Valitettavasti TIP-kyselyiden tulokset eivät anna esimiestehtävissä toimiville henkilöille juurikaan työkaluja johtamiskäyttäytymisen kehittämiseen, koska kysymysten asettelu ja sen myötä vastaukset ovat hyvin yleistäviä, eivätkä anna tarkkaa selitystä tutkittavalle asialle.

PVJJK:n vuoden 2010 TIP-kyselyssä johtamiseen kohdistuneiden kysymysten työyksikkökohtainen tulosten keskiarvo vaihteli ESJJK:n osalta 3,1...4,2 asteikon



ollessa 0...5. Koko PVJJK:n johtamiseen kohdistuneiden kysymysten tulosten keskiarvo oli 3,8. ESJJK:ssa keskiarvo oli 3,6.

Koko puolustusvoimissa johtamiseen keskiarvo oli 3,9 (Puolustusvoimat [viitattu 23.8.2011]).

TIP-kyselyssä johtamiseen kohdistuvia väittämiä olivat seuraavat:

- Saan lähimmältä esimieheltäni kiitosta ja tunnustusta, jos hoidan tehtäväni hyvin.
- Saan lähimmältä esimieheltäni riittävästi kannustusta omassa työssäni.
- Lähin esimieheni ottaa minut huomioon yksilönä.
- Lähin esimieheni on kaiken kaikkiaan hyvä ja pätevä johtaja.
- Lähin esimieheni ottaa mielipiteeni huomioon toiminnassaan.
- Lähin esimieheni tuntee hyvin työyksikköni toiminnan eri osa-alueet.

## 9.1 Teorian valinta ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksessa lähestyttiin transformationaalista johtamista tunneälyjohtamisen teorian kautta. Tunneälyjohtamisen teorioista valittiin Golemanin ja kumppaneiden (2002, 253–256) kompetenssimalliin perustuva näkökulma. Valintaperusteena oli mahdollisuus käyttää saman teorian perusteella Suomessa jo aiemmin tehtyjä muita tutkimuksia vertailuaineistona sekä mahdollisuus hyödyntää jo kehitettyjä ja testattuja valmiita kyselylomakkeita.

Tutkijan esioletuksena oli, että perinteisten johtamistaidoiksi tunnustettujen taitojen lisäksi johtajalla tulisi olla tunneälytaitoja henkilöstön työtyytyväisyyden ja johtamistyössä menestymisen parantamiseksi ja kaiken tämän myötä parhaan tuotannollisen tuloksen saamiseksi käytettävissä olevilla resursseilla.

Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää TIP-kyselyä tarkemmilla kysymyksillä ESJJK:ssa vallitsevaa johtamiskäyttäytymistä ja työntekijöiden siihen kohdistamia toiveita ja tarpeita. Tutkimuksessa tutkittiin, millaisiksi ESJJK:ssa työskentelevät henkilöt arvioivat esimiestehtävissä toimivien henkilöiden tunneälytaitovalmiudet ja kuinka tärkeinä henkilöstö pitää tunneälytaitojen hallintaa johtamistyössä.

menestymisen kannalta. Tutkimuksessa pyrittiin myös selvittämään, mitkä tunneälytaidot ovat ESJJK:ssa esimiestehtävissä toimivien henkilöiden osalta sellaisia, joiden kehittämistarve on kaikkein suurin. Tutkimus koostui kaksiosaisesta tutkimuksesta, jonka ensimmäisessä osassa tutkittiin alaisten arvioimina esimiestehtävissä toimivien henkilöiden tunneälytaitovalmiuksia ja toisessa osassa tutkittiin alaisten arvioimina alaisten käsitystä tunneälytaitojen tärkeydestä esimiestyössä menestymisen kannalta. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös sitä, millainen yhteys vastaajien taustamuuttujilla on tunneälytaitoja koskeviin arvioihin. Tutkimuksen taustamuuttujatietoja olivat sukupuoli, pohjakoulutus, ammatillinen koulutus, työyksikkö, työtehtävä ja työkokemus. Tutkimus toteutettiin survey-tutkimuksena kolmella samalla vastauskerralla vastattavalla kyselyllä. Tutkimus tehtiin verkkokyselynä käyttäen NetJotos-järjestelmää kyselyn tekemisessä ja tulosten analysoinnissa. Tulosten analysointia tuettiin taulukkolaskentaohjelmalla.

## 9.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen tekemisessä voidaan käyttää hyväksi jo aiemmin hankittua aineistoa tai hankkia tehtävää tutkimusta varten oma aineisto. Tutkimus voidaan tehdä myös analysoimalla muiden jo aiemmin tekemiä tutkimuksia. Tutkimuksen perustuessa keskeisesti aineistoon on kyseessä empiirinen tutkimus. Jos tutkimus perustuu keskeisesti aiempiin tutkimuksiin, joiden tuloksista pyritään tekemään synteesi, voidaan puhua synteettisestä tutkimuksesta tai teoreettisesta tutkimuksesta. Ero empiirisen tutkimuksen ja teoreettisen tutkimuksen välillä on kuitenkin liukuva. (Toivonen 1999, 98.)

Tämän tutkimuksen tekemiseksi teoreettisena tutkimuksena ei ollut mahdollisuuksia, sillä tutkittavasta joukosta ei ollut olemassa muuta aiemmin hankittua aineistoa eikä aiemmin tehtyjä tutkimuksia kuin TIP-kyselyn myötä saatu aineisto ja sen analyysit. Näin ollen ainoaksi mahdollisuudeksi tutkimuksen toteuttamiseksi jäi empiirinen tutkimus.

Empiirisen tutkimuksen metodologisilla valinnoilla on tutkimuksen kannalta merkittävä vaikutus. Perusvalinta tehdään kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen välillä tai niitä yhdistelemällä. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen eroa on vaikea määrittää ja sosiaalitutkimuksessa on aiemmin kritisoitu kvantitatiivisen tutkimuksen käyttöä sillä perusteella, että laadullista tietoa ei voi muuttaa määrälliseksi. Jos kuitenkin hyväksytään se, että tieteen tehtävänä on erottaa olennainen

epäolennaisesta, on siinä kvantitatiivisuus usein hallitseva piirre. (Simström 2009, 106 [viitattu 23.11.2010]; Toivonen 1999, 98.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan ja tutkittavan suhde on etäinen ja aineiston keruu on formaalista ja strukturoituihin kysely- tai haastattelulomakkeisiin perustuvaa. Aineiston analyysi perustuu tilastollisiin menetelmiin. Strukturoiduissa lomakkeissa on valmiiksi laaditut vastausvaihtoehdot, joista vastaaja valitsee lähinnä oikean vastausvaihtoehdon kuhunkin kysymykseen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa voidaan käyttää myös strukturoimattomia eli avoimia lomakkeita. Formaalisilla haastatteluilla tai kyselyillä voidaan kerätä analyttisesti helpommin hallittavaa aineistoa kuin kvalitatiivisilla teemahaastatteluilla. (Toivonen 1999, 104.)

Kvantitatiivinen tutkimus liitetään usein survey-analyysiin. Survey on käsitteenä hieman epämääräinen ja sen yhteydessä voidaan puhua laajasta ja suppeasta merkityksestä. Laajan merkityksen mukaan tutkimusyksikköinä voivat olla lähes mitkä yksiköt tahansa, maat, kaupungit, tehtaat, ihmisyksilöt jne. Suomessa survey-tutkimus on yleisesti ymmärretty ns. suppean määrittelyn mukaan, eli tutkimusyksikköinä ovat ihmisyksilöt ja tiedot kerätään kyselyllä tai haastattelulla. (Toivonen 1999, 170.)

Survey-tutkimus on metodi, jolla kerätään informaatiota tieteellisiin tarkoituksiin käyttäen otosta sekä standardoituja tiedonkeruun menetelmiä. Survey-tutkimuksessa kysytään vastaajilta ennalta määritettyjä kysymyksiä ja vastaukset valitaan niinkään ennalta määritetyistä vastausvaihtoehdoista. Survey-tutkimus voi epäonnistua, mikäli kysymyksiä ei ymmärretä tai tutkimus aiheuttaa vastarintaa tutkimuksen kohteena olevassa joukossa. (Järvinen & Järvinen 2004, 56.) Vastarintaa voi aiheuttaa esimerkiksi anonymiteetin menettämisen pelko tai se jos tutkittavan ja tutkijan välillä on liian suuri sosiaalinen tai poliittinen etäisyys. Tutkimus voi myös epäonnistua vastausprosentin jäädessä liian alhaiseksi. Vastausprosenttia voidaan kohottaa korostamalla vastaajille tutkimuksen tärkeyttä, tutkimuksen seurannalla, eri tavoin toteutettavilla muistutuksilla tai jopa tutkimuksen yhteydessä järjestettävillä arvunnoilla. Vastausprosentin saamiseksi korkeaksi on kysymyslomakkeen pituuteen ja kysymysten muotoiluun kiinnitettävä erityistä huomiota. (Toivonen 1999, 183–185.) Luonnollisesti tulosten kirjaamisessa tai muussa käsittelyssä syntyvä virhe voi myös aiheuttaa tutkimuksen epäonnistumisen.

Kyselytutkimus sopii hyvin tutkimuksiin, joissa tiedusteltavia asioita on suhteellisen vähän ja vastaajia suhteellisen paljon. Kyselytutkimuksen etu on myös se, että

vastaajat saavat valita vastaamiseen parhaiten sopivan ajan. Toisaalta kyselytutkimuksessa, etenkin sähköisesti tehdyssä, tutkija ei voi varmistua siitä, käsitetäänkö kysymykset ja vastausvaihtoehdot oikein. (Järvinen & Järvinen 2004, 147.)

Kysymykset voidaan suunnitella kahdella tavalla: antamalla valmiit vastausvaihtoehdot tai antamalla mahdollisuus vastata omin sanoin. Kysymysten tai vastausten muotoilulla ei saa ohjata vastaajia mihinkään tiettyyn suuntaan. Valmiita vastausvaihtoehtoja voi käyttää silloin, kun kysymyksen kohteena olevasta asiasta on olemassa yleisesti hyväksytty luokitus. Avoimia kysymyksiä tulee käyttää silloin, kun tutkittava aihe ei ole vielä jäsentynyt tai halutaan saada esille paremmin tutkittavien käsityksiä tutkittavasta aiheesta. (Järvinen & Järvinen 2004, 148.)

### 9.3 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmetodiksi valittiin kvantitatiivinen tutkimus toteutettuna formaalisilla ja strukturoiduilla kyselylomakkeilla helposti analysoitavan tutkimusdatan saamiseksi tutkittavasta asiasta. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, millaisina työntekijät ja esimiehet pitävät omien esimiestensä tunneälytaitovalmiuksia ja kuinka tärkeinä työntekijät ja esimiehet pitävät tunneälytaitovalmiuksia esimiestyössä menestymisen kannalta.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin survey-tutkimus. Tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselytutkimuksena käyttäen puolustusvoimien intranetissä toimivaa NetJotos-järjestelmää. Tutkimuksen tavoitteena oli saavuttaa koko tutkimuksen kohteena oleva joukko (N=101).

NetJotos-järjestelmän käyttö minimoi kyselyllä hankittujen aineiston manuaalisen käsittelyn ja siten vähentää virhemahdollisuuksia.

Kyselylomakkeena toimi professori Pekka Ruohotien (Nokelainen & Ruohotie 2006, 62 [viitattu 26.4.2011]; Ruohotie & Honka 2003, 122) tunneälykkyyden kvantitatiiviseen mittaamiseen kehittämät ja testaamat kyselylomakkeet (Leadership Competencies and Characteristics Questionnaire, LCCQ), jotka perustuvat emotionaalisen älykkyyden osatekijöiden mittaamiseen. Lomakkeet on kehitetty Golemanin ja kumppaneiden (2002, 253–256) malliin perustuen. Mitattavia tunneälytaitoja on yhteensä 18 kpl neljältä tunneälyn osa-alueelta (itsetietoisuus, oman toiminnan johtaminen, sosiaalinen tietoisuus, ihmissuhdejohtaminen). Kolmiosainen kyselylomake (liitteet 2–4) sisälsi 18

kuvausta arvioitavista esimiehen tunneälytaidoista. Vastaajia pyydettiin arvioimaan kyselylomakkeen ensimmäisessä osassa (liite 2, osa A) oman esimiehen valmiuksia näiden tunneälytaitojen osalta ja toisessa osassa (liite 3, osa B) niiden tärkeyttä esimiestyössä menestymiselle. Kyselyyn ei sisällytetty mahdollisuutta ns. vapaasanavastauksiin, sillä LCCQ-lomakkeiden kysymykset olivat selkeitä ja kohdistuvat hyvin kuhunkin mitattavaan tunneälytaitoon.

Tutkimuksen luotettavuutta olisi saattanut parantaa, jos samasta arvioitavasta asiasta olisi ollut useita erilaisia väittämiä. Useampien väittämien käyttäminen jokaiseen arvioitavaan ominaisuuteen olisi saattanut kuitenkin lisätä vastaajien työmäärää kohtuuttomasti ja siten jopa lisätä vastauskatoa.

Arviointiasteikkona toimi viisiportainen Likert-asteikko. Likert-tyyppistä mittaria käytetään usein mitattaessa subjektiivisia tuntemuksia (Metsämuuronen 2002, 17–18).

Asteikkona kyselylomakkeissa A ja B oli negatiivinen-positiivinen-skaalattu Likert-asteikko.

Arviointiasteikko A-lomake:

- 1 erittäin heikko
- 2 keskitasoa heikompi
- 3 keskitasoa
- 4 keskitasoa parempi
- 5 erittäin hyvä.

Arviointiasteikko B-lomake:

- 1 ei lainkaan tärkeä
- 2 ei kovin tärkeä
- 3 melko tärkeä
- 4 tärkeä
- 5 erittäin tärkeä.

Lomakkeen kolmannessa osassa (osa C, liite 4) kysyttiin vastaajien taustatietoja:

- sukupuoli
- pohjakoulutus
- ammatillinen koulutus
- työyksikkö
- työtehtävä
- työkokemus.

Taustatietojen kysymisessä pitäydyttiin vain kuuden taustamuuttujan määrässä, jotta vastaajien mahdollinen pelko anonymiteetin vaarantumisesta olisi mahdollisimman pieni, kuitenkin niin, että saadaan tutkimuksen kannalta riittävät taustatiedot.

Pohjakoulutuksen luokittelu kysymyslomakkeessa C on julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan suosituksen mukainen (JUHTA [viitattu 26.4.2011]). Pohjakoulutuksen vaihtoehdot olivat:

- 1 kansakoulu
- 2 keskikoulu
- 3 peruskoulu
- 4 ylioppilas.

Ammatillisen koulutuksen luokittelussa poikettiin JUHTA-suosituksesta selkeyden ja virhetulkintojen välttämisen nimissä. Ammatillisen koulutuksen vaihtoehdot olivat:

- 1 ei ammatillista tutkintoa
- 2 ammattikoulu tai vastaava tutkinto
- 3 opistotason tutkinto
- 4 ammattikorkeakoulututkinto tai alempi korkeakoulututkinto
- 5 ylempi korkeakoulututkinto tai ylempi AMK-tutkinto
- 6 muu tutkinto.

Kysyttäviä työyksikkövaihtoehtoja olivat Turun johtamisjärjestelmäyksikkö, Helsingin johtamisjärjestelmäyksikkö, verkko-operaatiokeskus ja johto-osa.

Työtehtävävaihtoehdot kyselyssä olivat työntekijä ja esimies.

Työkokemusvaihtoehdot olivat:

- 0–5 vuotta
- 5–10 vuotta
- 10–15 vuotta
- 15–20 vuotta
- yli 20 vuotta.

Ennen tutkimuksen tekemistä tutkimukselle haettiin lupa PVJJK:n johtajalta ja kyselyn toimivuus NetJotos-ympäristössä testattiin pienellä koeryhmällä ennen varsinaista tutkimuksen toteuttamista. Testaus tehtiin kaikilla kyselyn osilla (A, B, C), joten testikyselyssä saatiin testattua käyttäjäliittymän graafinen käytettävyys sekä kysymysten ja vastausvaihtoehtojen ymmärrettävyys.

Osa koeryhmän henkilöistä koki kysymyksiin vastaamisen vaikeaksi kysymysten laajuuden vuoksi. He kaipaivat kysymyksiin selkeämpiä otsikoita ja ytimekkäämpää kirjallista ilmaisua. Vastaamiseen ei koeryhmän jäsenten haastattelun perusteella kuitenkaan kulunut kohtuuttoman paljon aikaa. Vastausaika oli keskimäärin noin 15 minuuttia. Testikyselyn alussa ei ollut mainintaa siitä, kuinka kauan vastaamiseen vastaajien tulisi varata aikaa. Varsinaisen tutkimuskyselyn johdanto-osuuteen kuitenkin

lisäsin maininnan vastaamiseen tarvittavasta noin 20 minuutin vastausajasta yhden koevastaajan pyynnöstä. Koeryhmän henkilöt eivät kokeneet kyselyyn vastaamista sinänsä vaikeaksi teknisen toteutuksen tai käyttöliittymän osalta. Kyselytutkimus toteutettiin NetJotos-järjestelmällä, joten vastaajat eivät saaneet kysymyksiä eikä vastauslomakkeita tulosteina, vaan kysymysten lukeminen ja vastaaminen tapahtui puolustusvoimien intranet-verkossa sähköisesti. Kyselyyn vastattiin nimettöminä.

Ennen tutkimuksen toteutusta työyksiköjen esimiehet ilmoittivat tulossa olevasta tutkimuksesta työyksiköidensä kolmiviikkoispalavereissa mainiten kyselyyn vastaamisen olevan toivottavaa. Kyselylomakkeeseen vastaaminen tuli tehdä työpaikalla, koska tiedonkeruumenetelmänä toiminut NetJotos-järjestelmä toimii vain puolustusvoimien intranetissä.

Kyselyn sähköisen aktivoinnin jälkeen lähetin koko ESJJK:n henkilöstölle saatekirjeen (Liite 1) puolustusvoimien sisäisellä sähköpostijärjestelmällä. Saatteen sisältävässä sähköpostisanomassa ilmoitin kyselyn aukioloajan ja aika-arvion vastaamiseen kuluvasta ajasta sekä vastaamisen vaatiman tunnuksen ja salasanan.

Kyselyn vastaamisajaksi annoin kaksi viikkoa. Noin 10 vuorokauden kuluttua vastausprosentti oli vain noin 30 prosenttia, joten lisäsin kyselylle vastausaikaa siten, että vastausaika kokonaisuudessaan oli 4 viikkoa. Lisättyäni vastausaikaa lähetin koko tutkittavalle joukolle muistutussanoman tutkimuksesta, jossa kiitin jo vastanneita henkilöitä tutkimukseeni osallistumisesta ja pyysin vielä tutkimukseeni osallistumattomia henkilöitä vastaamaan tutkimukseeni ilmoittamani ajan puitteissa.

Koska tutkimuksen esimiesarvio-osuus kohdistuu kussakin työyksikössä useaan esimieheen ja jopa yhteen ESJJK:n ulkopuoliseen esimieheen, tuotanto-osaston osastopäällikköön, ei tutkimuksesta saa esille arvioita yksittäisen esimiehen tunneälytaidoista eikä se myöskään ollut tutkimuksen tavoitteena. Yhden esimiesarvion kohdistuminen ESJJK:n ulkopuoliseen esimieheen ei vaikuta tutkimuksen käytettävyyssarvoon merkittävästi tutkittaessa ESJJK:n henkilöstöön kohdistuvaa johtamista.

Koska tutkimus esimiesarvion osalta kohdistuu vain hallinnollisiin esimiehiin, jää projektiorganisaatioissa ja toimialaesimiehinä toimivien esimiesten arviointi tämän tutkimuksen ulkopuolelle, siten vääristäen työntekijöiden arvioimaa tulosta heihin kokonaisuutena kohdistuvasta johtamistyöstä. Tutkimuksen tavoitteena oli saada

määrällistä tietoa, joten kyselylomakkeella kerätty aineisto analysoitiin kvantitatiivisesti ja esitettiin käyttäen NetJotos-järjestelmän ja taulukkolaskentaohjelman grafiikkaa.

## 10 Tutkimusaineisto

### 10.1 Vastaajien jakauma taustamuuttujittain

Kyselyyn vastasi 60 henkilöä, joka muodostaa 59,4 %:n osuuden koko ESJJK:n henkilöstöstä.

ESJJK:n henkilöstöstä naisia on 25,5 % ja miehiä on 74,5 %. Kyselyyn vastanneista henkilöistä naisia oli 30,0 % ja miehiä 70,0 %. Vastaajien jakauma noudattaa välttävästi ESJJK:n koko henkilöstön sukupuolijakaumaa, vaikka naiset olivat miehiä aktiivisempia vastaamaan tutkimuskyselyyn.

Sukupuolijakauma vastaajien kesken on esitetty taulukossa 1.

**Taulukko 1.** Vastaajien sukupuolijakauma.

Sukupuoli	Vastaajia	%
Nainen	18	30,0
Mies	42	70,0



Vastaajien pohjakoulutuksen jakauma on esitetty taulukossa 2.

**Taulukko 2.** Vastaajien pohjakoulutusjakauma.

<b>Pohjakoulutus</b>	<b>Vastaajia</b>	<b>%</b>
Kansakoulu	2	3,3
Keskikoulu	7	11,7
Peruskoulu	30	50,0
Ylioppilas	21	35,0

Vastaajien ammatillisen koulutuksen jakauma on esitetty taulukossa 3.

**Taulukko 3.** Vastaajien ammatillisen koulutuksen jakauma.

<b>Ammatillinen koulutus</b>	<b>Vastaajia</b>	<b>%</b>
Ei ammatillista tutkintoa	2	3,3
Ammattikoulu tai vastaava tutkinto	21	35,0
Opistotason tutkinto	22	36,7
Ammattikorkeakoulututkinto/ Alempi korkeakoulututkinto	14	23,3
Ylempi korkeakoulututkinto/ Ylempi AMK-tutkinto	1	1,7
Muu tutkinto	0	0,0

ESJJK:n koko henkilöstöstä työskentelee Turun johtamisjärjestelmäyksikössä 28,7 %, Helsingin johtamisjärjestelmäyksikössä 34,7 %, verkko-operaatiokeskuksessa 21,8 % ja johto-osassa 14,9 %. Vastaajien jakauma ei noudattanut ESJJK:n koko henkilöstön työyksikkökohtaista jakaumaa. Kyselyssä johto-osan ja verkko-operaatiokeskuksen henkilöstön edustus on selkeästi suurempi kuin em. työyksiköiden osuus ESJJK:n koko henkilöstöstä. Turun Johtamisjärjestelmäyksikön osuus vastaa suhteellisen tarkasti

heidän osuuttaan koko ESJJK:n henkilöstöstä, mutta Helsingin Johtamisjärjestelmäyksikkö on selkeästi aliedustettu.

Vastausprosentti johto-osassa oli 87 %, verkko-operaatiokeskuksessa 82 %, Turun Johtamisjärjestelmäyksikössä 62 % ja Helsingin Johtamisjärjestelmäyksikössä 31 %.

Vastaajien jakauma työyksiköittäin on esitetty taulukossa 4.

**Taulukko 4.** Vastaajien jakauma työyksiköittäin.

<b>Työyksikkö</b>	<b>Vastaajia</b>	<b>%</b>
Turun Johtamisjärjestelmäyksikkö	18	30,0
Helsingin Johtamisjärjestelmäyksikkö	11	18,3
Verkko-operaatiokeskus	18	30,0
Johto-osa	13	21,7

Vastaajien jakauma työtehtävänsä perusteella on esitetty taulukossa 5. Kaikista ESJJK:n esimiestehtävissä toimivista henkilöistä 80 % vastasi kyselyyn, mitä voidaan pitää erinomaisena kiinnostuksen osoituksena tutkimukseen ja sen myötä johtamisen kehittämiseen.

**Taulukko 5.** Vastaajien jakauma työtehtävän perusteella

<b>Sukupuoli</b>	<b>Vastaajia</b>	<b>%</b>
Työntekijä	52	86,7
Esimies	8	13,3

Vastaajien jakauma työkokemusajan perusteella eri ryhmiin on esitetty taulukossa 6.

**Taulukko 6.** Vastaajien jakauma työkokemusajan mukaan.

<b>Työkokemus</b>	<b>Vastaajia</b>	<b>%</b>
0–5 vuotta	3	5,0
5–10 vuotta	8	13,3
10–15 vuotta	15	25,0
15–20 vuotta	10	16,7
yli 20 vuotta	24	40,0

## 10.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on merkityksellistä, että tutkittava joukko edustaa riittävästi tukittavaa ilmiötä ja kohdejoukko on riittävän suuri. Luonnollisesti vastausprosentin tulee olla tarpeeksi suuri. Tulosten käsittelyn, analysoinnin ja raportoinnin tulee tapahtua luotettavasti ja ilman virheitä. Tutkimuksen luotettavuutta kuvataan termeillä reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti ja validiteetti muodostavat yhdessä tutkimuksen ja käytettävän mittarin kokonaisluotettavuuden (Simström 2009,134–135, 137 [viitattu 23.11.2010]).

Kyselyyn vastasi 59,4 % ESJJK:n koko henkilöstöstä, jota voidaan pitää tutkimuksen luotettavuuden kannalta kohtuullisena saavutuksena, joskin työyksikkökohtaisen tarkastelun luotettavuutta heikentää yhden työyksikön vaatimaton 31 % vastausprosentti. Vaikka kyselyyn vastaamiseen oli varattu neljä viikkoa, olisi vielä noin viikon lisääjän antaminen saattanut nostaa vastausprosenttia hieman, sillä vastausprosentti nousi jokseenkin lineaarisesti noin 15 prosenttiyksikön viikkovauhtia ensimmäisten neljän viikon aikana. Luonnollisesti kahden viikon jälkeen lähetetty muistutussanoma vaikutti osaltaan asiaan. Tulosten käsittely koko prosessin ajan vastaaminen mukaan lukien tapahtui automaattisesti, joten mahdollisuus käsittelyvirheen aiheuttamaan luotettavuuden heikkenemiseen alkuperäisessä NetJotos-järjestelmän aineistossa on hyvin pieni. Mahdollisia käsittelyvirheitä on voinut syntyä aineiston siirrossa teksti ja kuvainformaationa NetJotos-järjestelmästä tähän

opinnäytetyöhön sekä aineiston ja muiden tutkimusten vertailuaineiston siirrossa taulukkolaskentaohjelmaan.

Reliabiliteetti viittaa tutkimuksen toistettavuuteen eli samalla mittarilla useaan kertaan mitattaessa saataisiin samanlaisia tuloksia. Kvantitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetti voidaan määritellä siis mittauksen kyvyksi tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Simström 2009, 134–135 [viitattu 23.11.2010]; Metsämuuronen 2002, 32.)

Tämän tutkimuksen reliabiliteetin lisäämiseen olisi voinut käyttää myös käännettyjä osioita eli samaa asiaa olisi kysytty positiivisella ja negatiivisella kysymyksenasettelulla. Käännettyjen osioiden käyttö olisi lisännyt kysymysten määrää ja saattanut heikentää niiden ymmärrettävyyttä ja sen myötä saattanut lisätä väärinymmärrysten määrää ja voinut johtaa jopa vastausprosentin pienenemiseen.

Mittarin tarkkuudeksi Metsämuuronen (2002, 18–19) suosittelee vähintään neliportaista mittaria, jotta muuttujan varianssi ei jäisi pieneksi. Tässä tutkimuksessa asteikkona kyselylomakkeissa A ja B oli negatiivinen-positiivinen –skaalattu Likert-asteikko, joka siis täyttää tältä osin mittarin skaalalle asetettavat vaatimukset.

Validiteetti kuvaa sitä, missä määrin tutkimuksessa on onnistuttu mittaamaan juuri sitä, mitä pitikin mitata. Validiteetti tarkoittaa sitä, että teoria tai malli kuvaa tarkasti todellisuutta. Sisäisessä validiteetissa on keskeistä, miten mittauksilla saadut havainnot todellisuudesta vastaavat teorian käsitteitä havaintohetkellä. Ulkoisessa validiteetissa on kyse siitä, missä määrin teoriaa ja selityksiä voidaan soveltaa muihin samanlaisiin ilmiöihin ja kuinka yleistettäviä tulokset ovat.

Kyselyn testaaminen ennen varsinaista tutkimusta on suositeltavaa, mutta esikoe tai esitestaus vaikuttaa varsinaiseen testaukseen ja muuttaa esitestattuja henkilöitä verrattuna varsinaisiin koehenkilöihin. (Simström 2009, 135; Järvinen & Järvinen 2004, 163–164; Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi [viitattu 31.8.2011].)

Sisäisen validiteetin tarkastelussa voidaan todeta, että tutkittava joukko oli ESJJK:n koko henkilöstö, joille kaikille lähetettiin sama kysely samaan aikaan, joten minkäänlaista vinoutumaa ei tutkittavan joukon valinnassa voinut syntyä. Tutkimuksen toteutus intranetverkossa ja usean viikon mittaisen vastausajan antaminen mahdollisti kaikille vastaajille sopivan vastausajankohdan valitsemisen. Vastaajilla oli myös tiedossa vastaamiseen kuluva aika-arvio, joten kukin vastaaja pystyi myös sen avulla valitsemaan vastaamiselleen hyvän ajankohdan. Kysymyksiin vastaaminen ja siten

mittaustapahtuma tuskin poikkesi testin tällä toteutuksella vastaajien normaaleista työpäivistä ja siihen liittyvistä työtehtävistä teknisen toteutuksen osalta, joten minkäänlaista testitilanteen jännittämistä tai testaajan aiheuttamaa testituloksia suuntaavaa tekijää tuskin oli olemassa. Vastausprosentti oli riittävän suuri ja riittävän laajan taustamuuttujajoukon omaava.

Ulkoisen validiteetin arvioinnissa voidaan kiinnittää huomio kyselyn esitestaukseen osallistuneiden vastaajien suhteellisen suuren määrän vaikutusta varsinaisen kyselyn tuloksiin. Esitestauksen määrä oli noin 10 % koko kyselyyn osallistuneiden vastaajien määrästä. Todennäköisesti esitestaukseen osallistuneiden vastauksiin ei tämä kahteen kertaan vastaaminen vaikuttanut muuten kuin sen, että varsinaiseen kyselyyn vastaaminen sujui huomattavan nopeasti.

Mittarin validiteettia voidaan tarkastella aineistovaliditeetin ja rakennevaliditeetin kautta. Aineistovaliditeetin tarkastelussa tutkitaan, ovatko tutkimuksessa ja mittarissa käytetyt käsitteet teorian mukaiset ja ovatko käsitteet ilmiön tutkimiseen riittävän laajat sekä kuinka hyvin aineisto vastaa ulkopuolisia kriteereitä. Rakennevaliditeetti kuvaa sitä laajuutta, missä määrin tutkimuksella hankitut tiedot ovat suhteutettavissa teoriaan eli kattavatko mittarit riittävän hyvin tutkittavan kohteen. (Simström 2009, 135–136 [viitattu 23.11.2010]; Järvinen & Järvinen 2004, 163; Metsämuuronen 2002, 32–33; Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi [viitattu 31.8.2011].)

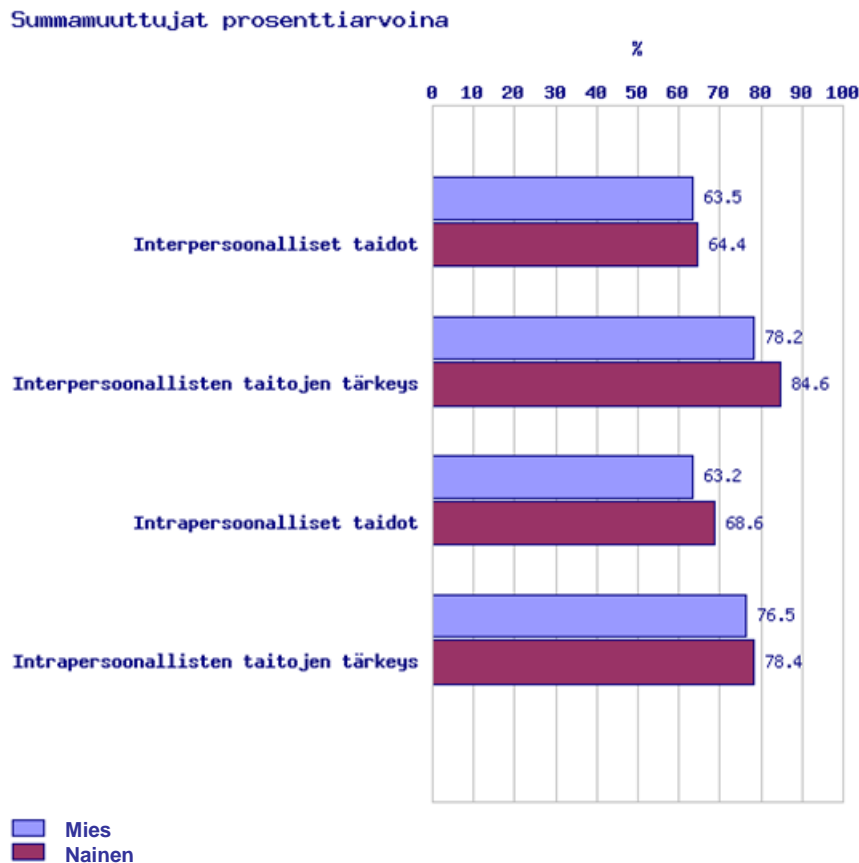
Tämän tutkimuksen mittausinstrumenttina käytettiin samaa instrumenttia kuin Simström (2009, [viitattu 23.11.2010]) käytti omassa väitöskirjassaan tutkiessaan tunneälytaitoja ikäjohtamisessa. Simström arvioi mittausinstrumentin aineistovaliditeetin osalta vähintäänkin tyydyttäväksi. Tähän arvioon on helppo yhtyä, sillä kompetenssikuvaukset olivat ymmärrettäviä, joskin vaativat huolellisen lukemisen niiden sisältämien kaikkien yksityiskohtien ymmärtämiseksi. Saatu aineisto vastaa hyvin ulkopuolisia kriteereitä, sillä käytetty instrumentti on useaan kertaan jo aiemmin testattu ja sitä on sovellettu useisiin tutkimuksiin.

Rakennevaliditeetin osalta voidaan todeta mittausinstrumentin kattavan tutkittavan kohteen ja ilmiön erittäin hyvin, koska mittausinstrumentti on laadittu suoraan teorian päälle käyttäen täsmälleen samaa kompetenssijaottelua ja samoja tutkittavan ilmiön kuvauksia kuin teoriassa.

## 11 Tutkimuksen tulokset

### 11.1 Sukupuolen merkitys

Tutkimuksessa havaittiin eroja naisten ja miesten käsitysten välillä intra- ja interpersoonallisten taitojen merkityksestä johtamistyössä menestymisen kannalta. Naiset arvioivat interpersoonalliset taidot tärkeämmiksi johtamistyössä menestymisen kannalta kuin miesvastaajat. Havainto korreloi Bar-Onin (2005, 7 [viitattu 3.5. 2011]) ja Saarisen (2007, 178, 183) tutkimustulosten kanssa siinä mielessä, että on oletettavaa naisten arvostavan interpersoonalliset taidot hieman korkeammalle kuin miesten, koska naisilla em. kahden tutkimuksen mukaan on keskimäärin paremmat valmiudet interpersoonallisten taitojen suhteen. Intrapersonallisten taitojen merkityksestä johtamistyössä menestymisen kannalta naisten ja miesten käsitys on jokseenkin yhtenevä. Esimiesten kyvyssä vastata interpersoonallisten kykyjen osalta naisvastaajien heihin kohdistamiin toiveisiin on merkittävää vajavaisuutta. Kuvassa 14 on esitetty sukupuolen merkitys arvioitaessa intra- ja interpersoonallisia tunneälytaitoja. Tulokset on esitetty prosentuaalisena osuutena maksimipistemäärästä. Teksti ”interpersoonalliset taidot” tarkoittaa työntekijöiden arviota esimiesten valmiuksista käyttää em. taitoja. Vastaavasti teksti ”interpersoonallisten taitojen tärkeys” tarkoittaa työntekijöiden käsitystä siitä, kuinka merkityksellisiä ne ovat johtamistyössä menestymisen kannalta.



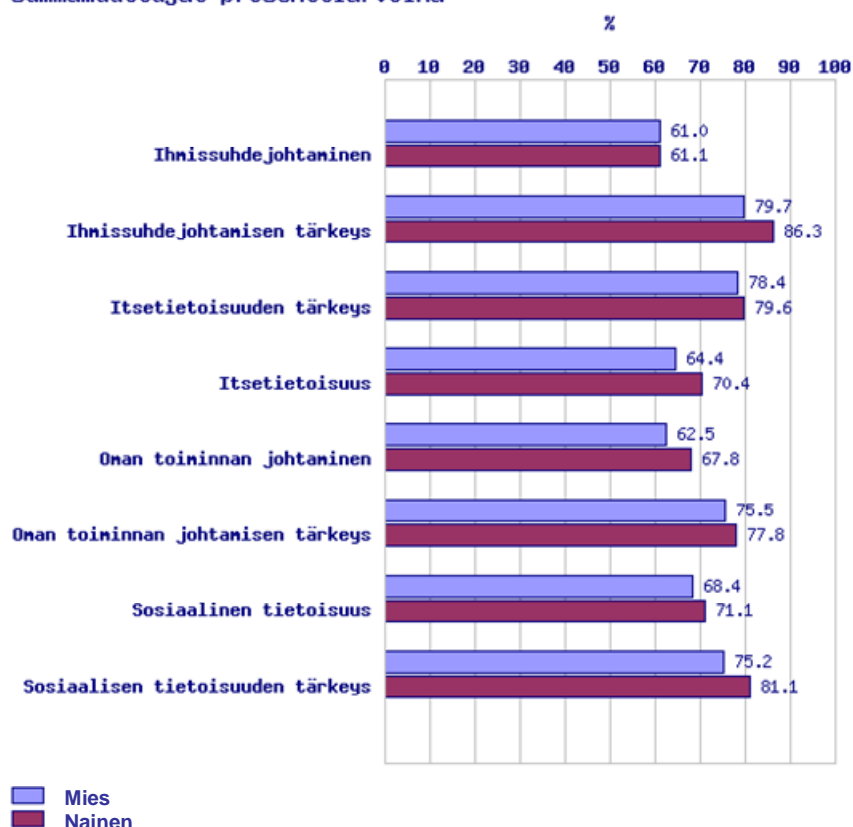
**Kuva 14.** Sukupuolen merkitys intra- ja interpersoonallisten tunneälytaitojen arvioinnissa.

Intra- ja interpersoonalliset taidot koostuvat itsetietoisuudesta, oman toiminnan johtamisesta, sosiaalisesta tietoisuudesta ja ihmissuhdejohtamisesta. Haluttaessa pohtia tarkemmin konkreettista kehittämiskohdetta voidaan tarkastella kuvaa 15, josta voidaan havaita naisvastaajien pitävän ihmissuhdejohtamista miesvastaajia merkityksellisempänä taitona, joskin kummatkin sukupuolet arvostavat ihmissuhdejohtamisen tunneälytaitot erittäin korkealle. Kummankin sukupuolen näkemys ihmissuhdejohtamisen tunneälytaitojen tärkeydestä on melko kaukana siitä, miten he kokevat esimiesten toiminnan käytännön johtamistyössä. Naisvastaajat arvostavat myös itsetietoisuuden, sosiaalisen tietoisuuden ja oman toiminnan johtamisen tunneälytaitot varsin korkealle. Naisvastaajien kokemana esimiestyö vastaa arvostukseen kuitenkin kohtuullisesti käytännön tasalla. Miesvastaajat arvostavat oman toiminnan johtamisen, itsetietoisuuden ja sosiaalisen tietoisuuden tunneälytaitot omassa arvomaailmassaan varsin korkealle. Tutkimuksen valossa vaikuttaa siltä, että esimiestyö vastaa oman toiminnan johtamisen ja itsetietoisuuden tunneälytaitojen osalta heikosti miesvastaajien toiveisiin ja näkemyksiin niiden

tärkeydestä. Sosiaalisen tietoisuuden osalta miehet saavat paremman vasteen toiveilleen.

Merkittävin kehittämiskohde esimiestyössä löytyy tässä valossa siis ihmissuhdejohtamisen alueelta. Ihmissuhdejohtamisen kompetensseja ovat kannustavuus, vaikutusvalta, kyky kehittää toisia, kyky käynnistää muutoksia, taito hallita konflikteja sekä ryhmä ja yhteistyötaidot.

Summamuuttujat prosenttiarvoina



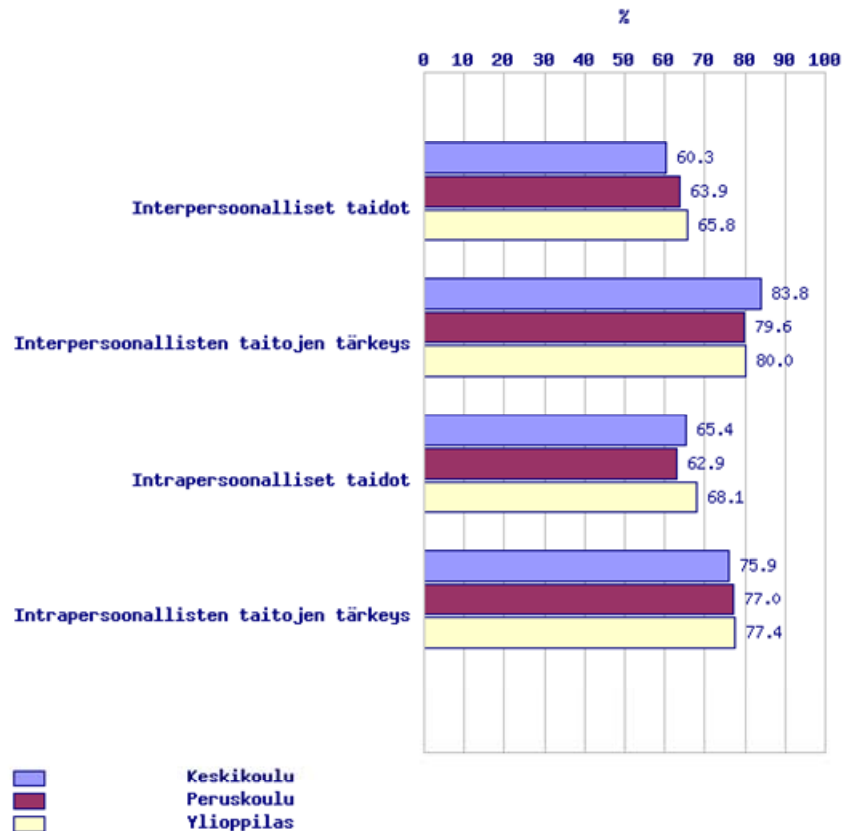
**Kuva 15.** Sukupuolen merkitys itsetietoisuuden, oman toiminnan johtamisen, sosiaalisen tietoisuuden ja ihmissuhdejohtamisen tunneälytaitojen arvioinnissa.

## 11.2 Pohjakoulutuksen merkitys

Vastaajien erilaisella pohjakoulutuksella ei vaikuta olevan selkeää merkitystä tunneälytaitojen tärkeyden arvioinnissa johtamistyössä menestymisen kannalta. Kuvassa 16 on esitetty pohjakoulutuksen merkitys intra- ja interpersoonalliset taitojen arvioinnissa. Kuvasta on poistettu kansakoulun pohjakoulutuksen omaavien henkilöiden vastaukset, koska heitä saattaa olla ESJJK:ssa pienehkö lukumäärä.



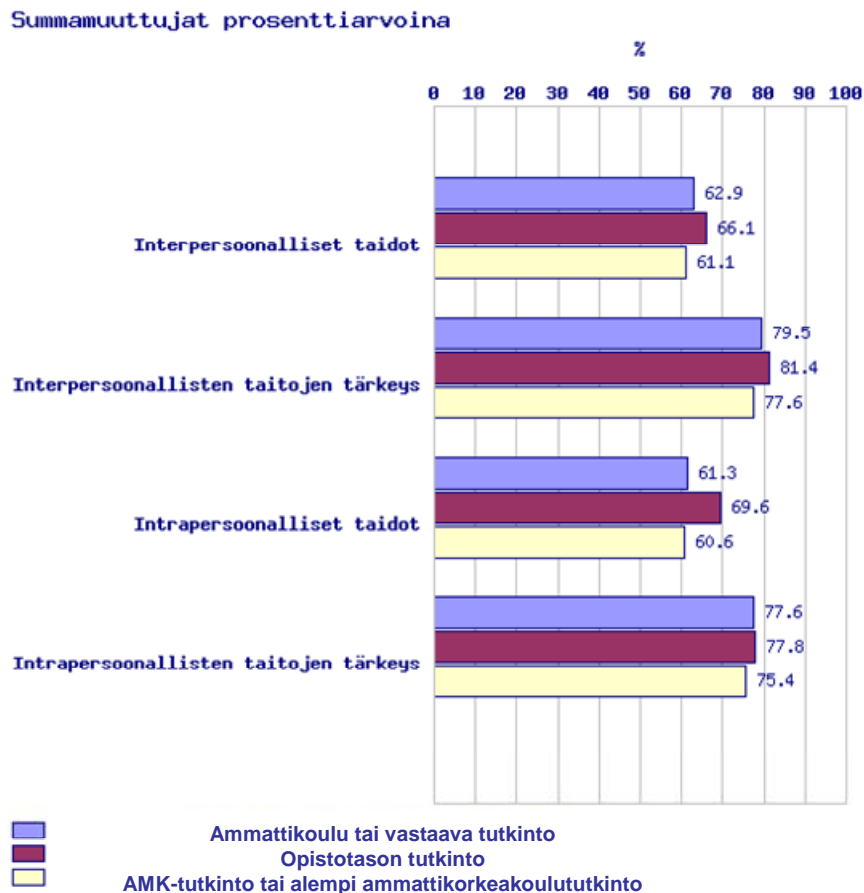
Summamuuttujat prosenttisarvoina



Kuva 16. Pohjakoulutuksen merkitys intra- ja interpersoonallisten tunneälytaitojen arvioinnissa.

### 11.3 Ammatillisen koulutuksen merkitys

Kuvassa 17 on esitetty ammatillisen koulutuksen merkitys tunneälytaitoja arvioidessa. Kuvasta on poistettu ylemmän korkeakoulututkinnon ja ei ammatillista koulutusta omaavien vastaajien vastaukset, koska kyselyyn osallistui vain yksi ylemmän korkeakoulututkinnon suorittanut vastaaja ja ei ammatillista koulutusta omaavia henkilöitä on ESJJK:ssa mahdollisesti hyvin vähän. Tämän tutkimuksen valossa ammatillisen koulutuksen perusteella ei voida tehdä selviä johtopäätöksiä eri tasoisen ammatillisen koulutuksen vaikutuksesta tunneälytaitoja koskeviin arvioihin.



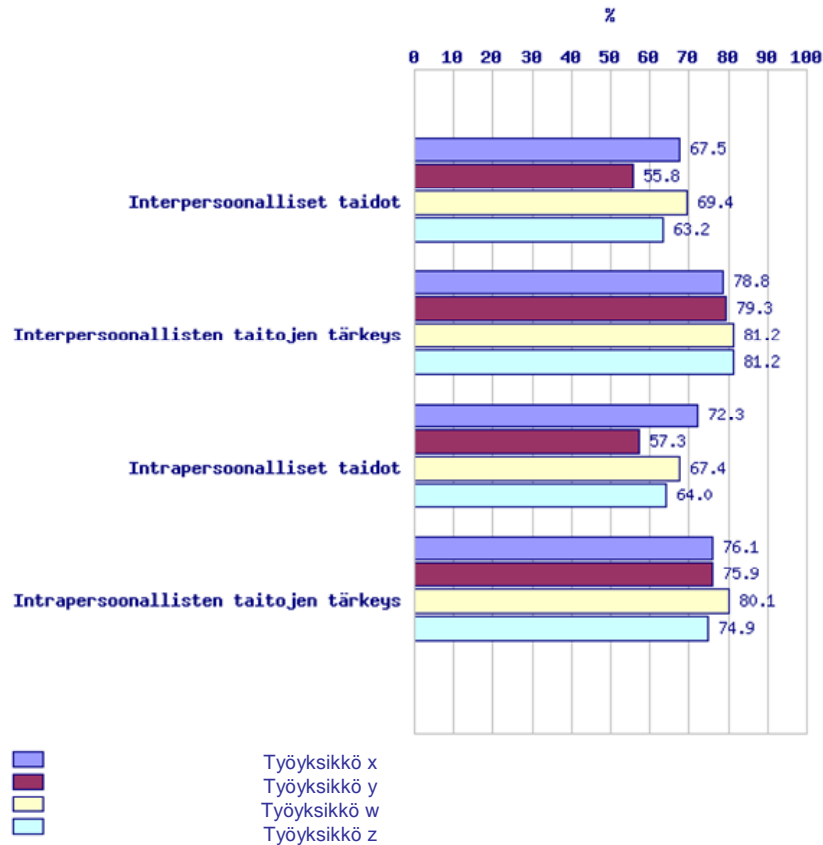
Kuva 17. Ammatillisen koulutuksen merkitys intra- ja interpersoonallisten tunneälytaitojen arvioinnissa.

#### 11.4 Työyksikön merkitys

Kuvassa 18 on esitetty työyksiköittäin työyksikön merkitys Intra- ja interpersoonallisten taitojen arvioinnissa. Koska kyselyyn osallistuneissa työyksiköissä toimii esimiestehtävissä vain 10 henkilöä ja useassa työyksikössä vain kaksi henkilöä kussakin yksikössä, on kuvasta poistettu yksiköiden nimet sekä palkkien järjestys on sekoitettu anonymiteetin säilyttämiseksi. Kuvasta 18 voidaan havaita työyksikön "y" henkilöstön intra- ja interpersoonallisten taitojen tärkeyden arvioinnin ja heidän kokemansa esimiestyön välillä olevan suuren ristiriidan. Työyksikön "z" Interpersoonallisten taitojen osalta on vastaava selvästi ristiriitainen tilanne. Työyksikön "w" henkilöstöllä on vastaavanlaisia tuntemuksia intrapersonallisten taitojen osalta. Työyksikössä "x" oltiin varsin tyytyväisiä erityisesti esimiestehtävissä toimivien henkilöiden intrapersonallisiin ominaisuuksiin, joskin interpersoonallisista

ominaisuuksista löytynee kehittämistä. Kussakin työyksikössä arvostettiin kaikki tunneälytaidot melko korkealle ja melko yhtenevällä arvostuksen tasolla.

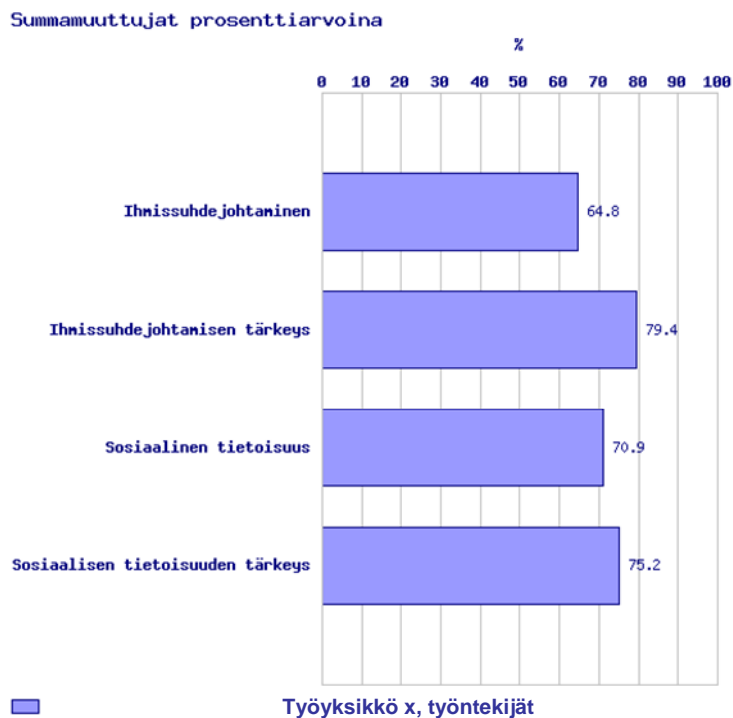
Summamuuttujat prosenttiarvoina



**Kuva 18.** Työyksikön merkitys Intra- ja interpersoonallisten tunneälytaitojen arvioinnissa.

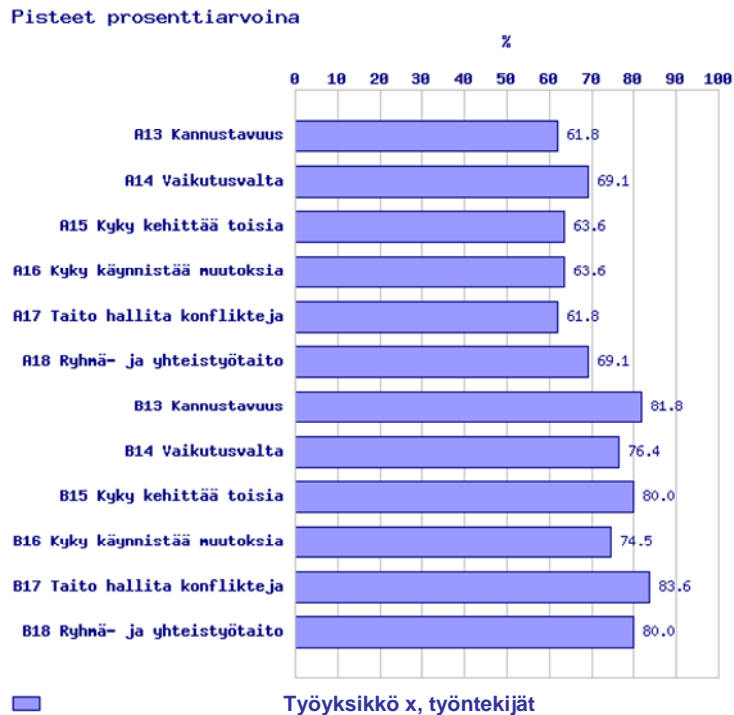
#### 11.4.1 Työyksikkö “x”

Haluttaessa pureutua tarkemmin työyksikön “x” esimiestyön interpersoonallisiin taitoihin voidaan tarkastella kuvaa 19, josta havaitaan työntekijöiden arvioimina ihmissuhdejohtamisen alueelta löytyvän kokonaisuutena eniten kehittämistä, jotta esimiestyö vastaisi paremmin työntekijöiden toiveisiin.



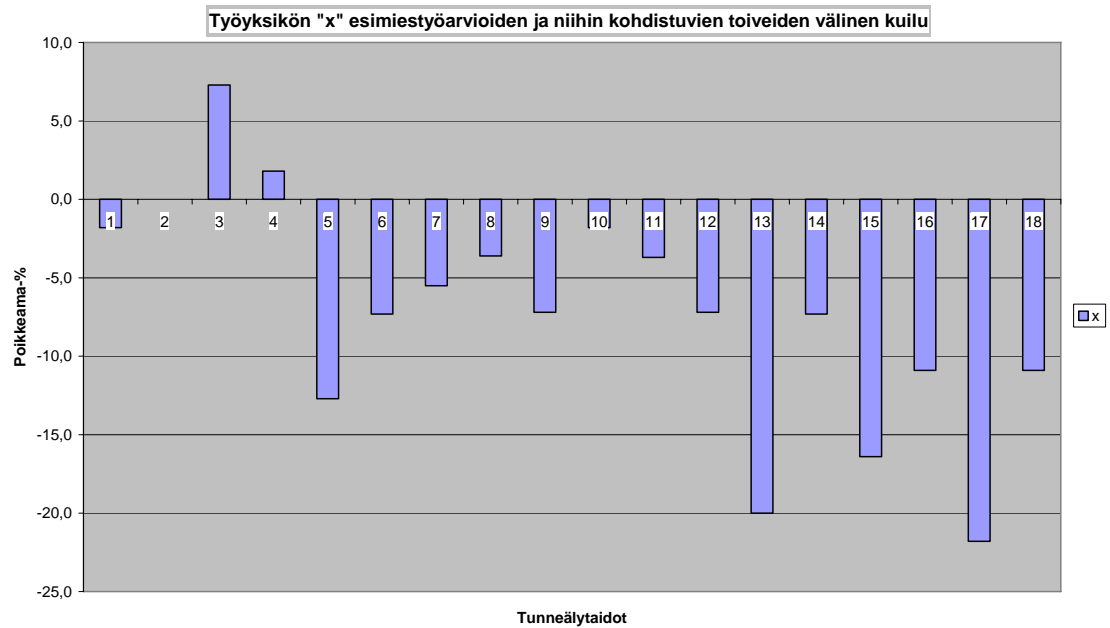
**Kuva 19.** Sosiaalisen tietoisuuden ja ihmissuhdejohtamisen tunneälytaitojen arviot työyksikössä "x" työntekijöiden arvioimina prosenttiarvoiksi muunnettuina pisteinä.

Kuvan 20 perusteella havaitaan työyksikön "x" työntekijöiden pitävän taitoa hallita konflikteja, kannustavuutta, kykyä käynnistää muutoksia sekä ryhmä- ja yhteistyötaitoa erittäin merkityksellisinä tunneälytaitoina esimiestyössä menestymisen kannalta. Esimiestyö vastaa työntekijöiden toiveisiin ryhmä- ja yhteistyötaidon osalta kohtuullisesti, mutta sen sijaan taito hallita konflikteja, kannustavuus ja kyky kehittää toisia nousevat selkeiksi esimiesten tunneälytaitojen kehittämiskohteiksi. Kuvassa 20 kohdat A13–A18 ovat työntekijöiden arvioita esimiesten tunneälytaidoista ja kohdat B13–B18 ovat työntekijöiden käsitys siitä, kuinka tärkeinä he pitävät niiden hallintaa esimiestyössä menestymisen kannalta.



**Kuva 20.** Ihmissuhdejohtamisen tunneälytaitojen arviot ja niiden tärkeys työyksikössä "x" työntekijöiden arvioimina prosenttiarvoiksi muunnettuina pisteinä.

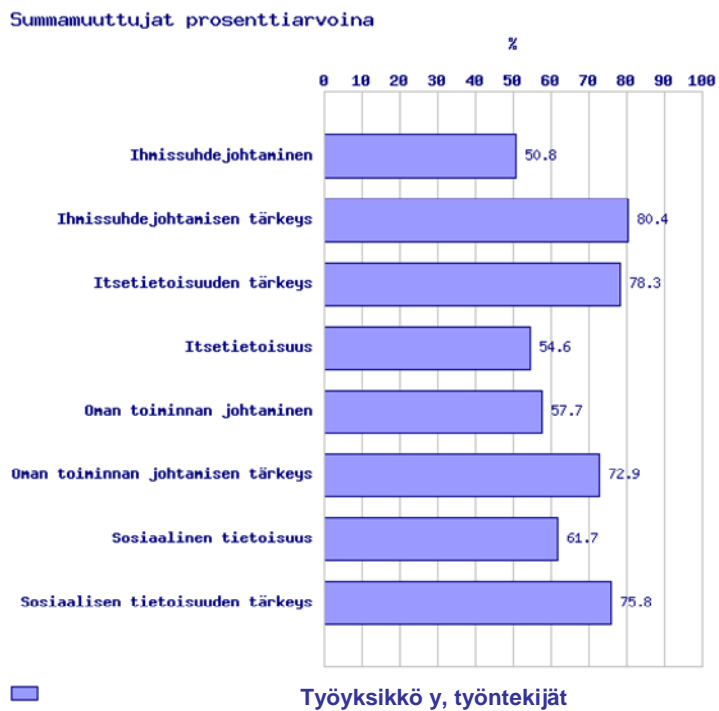
Kehitettävien tunneälytaitojen etsimiseen voidaan käyttää avuksi myös kuvan 21 kaltaista kuvaaja, jossa on esitetty työyksikön "x" työntekijöiden arvioimina esimiestyön tunneälytaitojen ja esimiestyöhön kohdistuvien toiveiden välinen poikkeama. Tästä kuilukaaviosta havaitaan, kuten kuvasta 20 jo aiemmin, taidon hallita konflikteja, kannustavuuden ja kyvyn kehittää toisia nousevan esille selkeinä kehittämiskohteina. Myös vaikutusvallan, kyvyn käynnistää muutoksia ja ryhmä- ja yhteistyötaitojen poikkeama ylittää työyksikön "x" poikkeamakeskiarvon (-7,2 prosenttiyksikköä). Työyksikön "x" osalta todettiin aiemmin intrapersonallisten taitojen (tunneälytaidot 1–9) osalta esimiestyön vastaavan hyvin niihin kohdistuviin toiveisiin, joskin kuilukaaviosta havaitaan läpinäkyvyyden ja sopeutumiskyvyn tunneälytaitojen erottuvan selkeästi intrapersonallisina kehitettävänä tunneälytaitoina.



**Kuva 21.** Työyksikön "x" esimiestyön tunneälytaitoarvioiden ja tunneälytaitoihin kohdistuvien toiveiden välinen kuilu prosenttiyksikköinä.

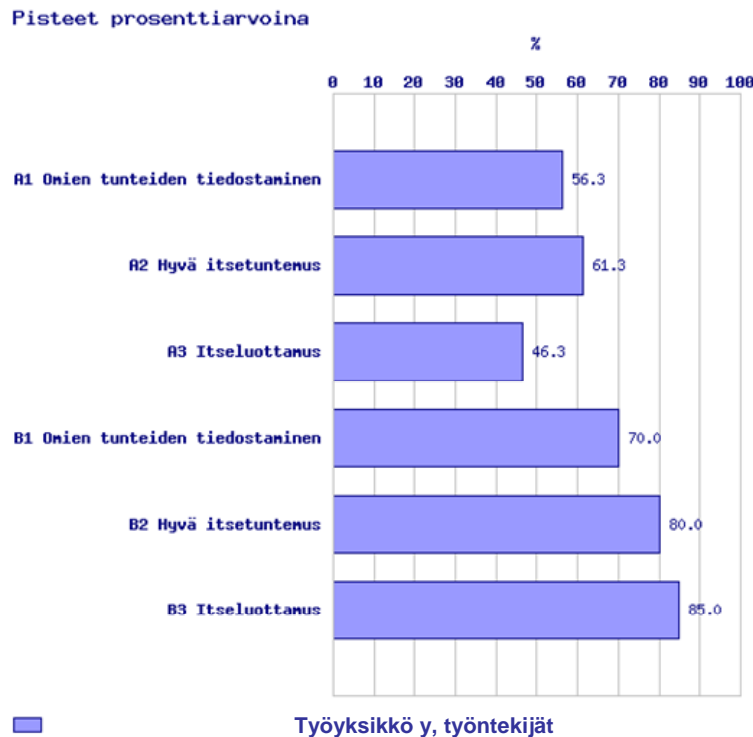
#### 11.4.2 Työyksikkö "y"

Pureuduttaessa tarkemmin työyksikön "y" esimiestyön tunneälytaitojen kehittämiskohteisiin voidaan tarkastella kuvaa 22, jossa on esitetty työyksikön "y" itsetietoisuuden, oman toiminnan johtamisen, sosiaalisen tietoisuuden ja ihmissuhdejohtamisen arviot työntekijöiden arvioimina. Kuvasta 22 voidaan havaita suurin ero tunneälytaitojen tärkeyden kokemisen ja käytännön johtamisen välillä löytyvän itsetietoisuuden ja ihmissuhdejohtamisen alueilta.



**Kuva 22.** Itsetietoisuuden, oman toiminnan johtamisen, sosiaalisen tietoisuuden ja ihmissuhdejohtamisen tunneälytaitojen arviot työyksikössä "y" työntekijöiden arvioimina prosenttiarvoiksi muunnettuna pisteinä.

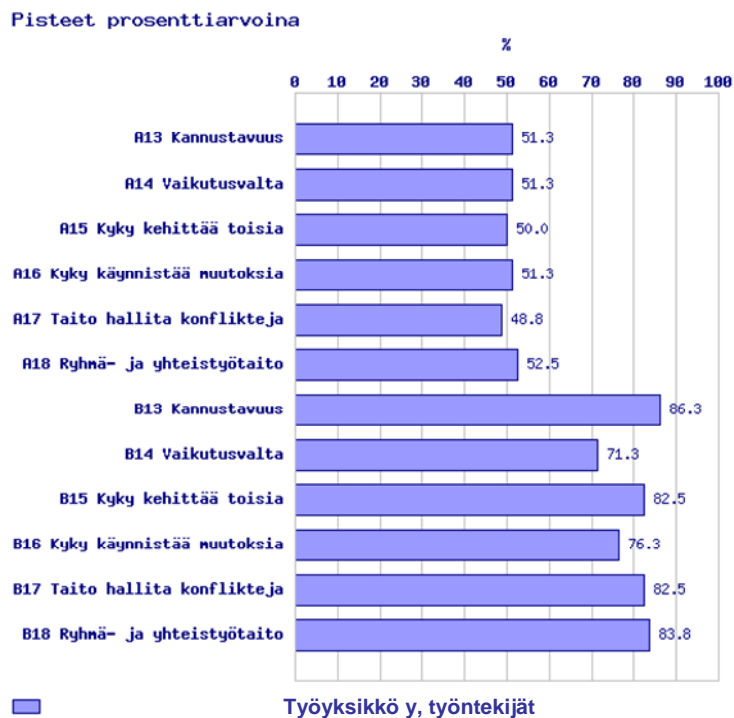
Haluttaessa edelleen pureutua hieman tarkemmin syihin, jotka muodostavat itsetietoisuuden tulokset työyksikössä "y", voidaan tarkastella kuvaa 23, josta käy ilmi esimiesten tunneälytaidot itsetietoisuuden alueella ja itsetietoisuuden tunneälytaitojen tärkeys johtamistyössä menestymisen kannalta työyksikön "y" työntekijöiden arvioimina. Kuvasta korostuu itseluottamuksen merkitys merkittävänä Itsetietoisuuteen vaikuttavana tunneälytaitona ja esimiestyön puutteet sillä alueella. Kuvassa 23 kohdat A1–A3 ovat työntekijöiden arvioita esimiesten tunneälytaidoista ja kohdat B1–B3 ovat työntekijöiden käsitys siitä, kuinka tärkeinä he pitävät niiden hallintaa esimiestyössä menestymisen kannalta.



**Kuva 23.** Itsetietoisuuden tunneälytaitojen arviot ja niiden tärkeys työyksikössä "y" työntekijöiden arvioimina prosenttisarvoiksi muunnettuina pisteinä.

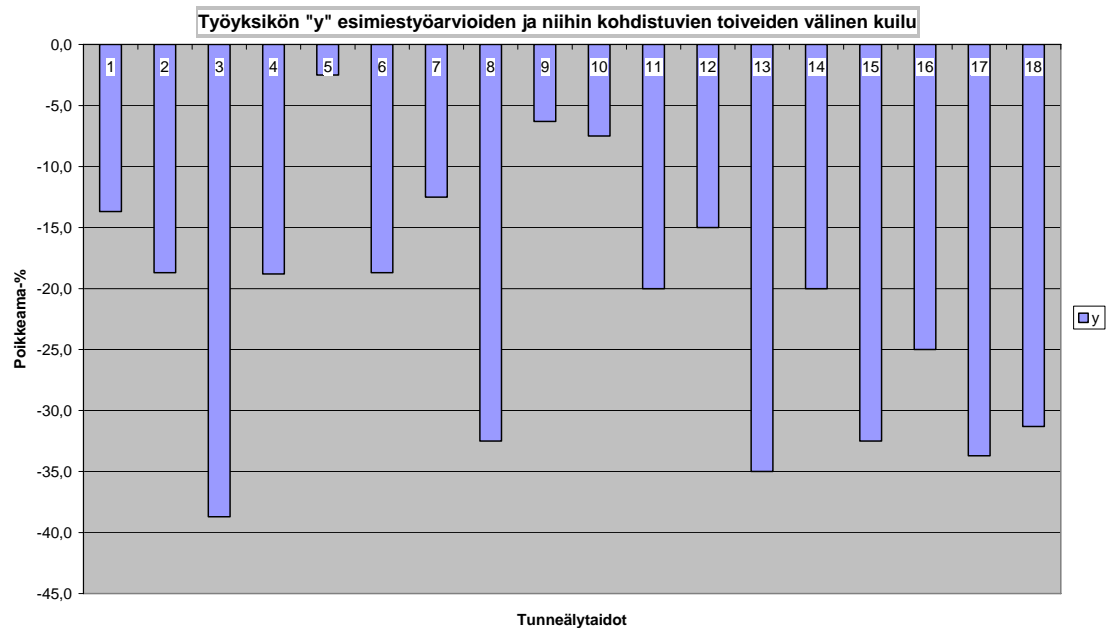
Kuten aiemmin on todettu, koki työyksikön "y" henkilöstö myös ihmissuhdejohtamisen osalta merkittävän ristiriidan kokemansa esimiestyön ja esimiestyöhön kohdistamiensa toiveiden välillä. Tehtäessä edellisen kaltainen tarkastelu ihmissuhdejohtamisen tunneälytaidoista voidaan kuvaa 24 tarkastelemalla havaita työntekijöiden arvioivan kannustavuuden, kyvyn kehittää toisia, kyvyn käynnistää muutoksia, taidon hallita konflikteja ja ryhmä- ja yhteistyötaidot erittäin korkealle. Kuvasta 24 voidaan myös havaita esimiestyön selkeät kehittämisalueet kaikkien em. ihmissuhdejohtamiseen kuuluvien tunneälytaitojen osalta. Kuvassa 24 kohdat A13–A18 ovat työntekijöiden arvioita esimiesten tunneälytaidoista ja kohdat B13–B18 ovat työntekijöiden käsitys siitä, kuinka tärkeinä he pitävät niiden hallintaa esimiestyössä menestymisen kannalta.





**Kuva 24.** Ihmissuhdejohtamisen tunneälytaitojen arviot ja niiden tärkeys esimiestyössä menestymisen kannalta työyksikön "y" työntekijöiden arvioimina prosenttiarvoiksi muunnettuna pisteinä.

Kuvan 25 esittää työyksikön "y" kuilukaaviota, mistä löydetään helposti samat kehitettävät tunneälytaidot kuin aiemmin esitettyjen kuvaajien perusteella. Työyksikön "y" kuilukaavion keskiarvo on -21,2 prosenttiyksikköä koko ESJJK:n kuilukaavioiden keskiarvon ollessa -13,8 prosenttiyksikköä. Kuvaa 25 tutkimalla löydetään myös aiemmin mainitsematon kehitettävä aloitteellisuuden tunneälytaito kehitettävien tunneälytaitojen joukkoon. Mikäli kehittämiskohteita haettaessa pidetään kriteerinä koko ESJJK:n kuilukaavioiden keskiarvoa, tulee työyksikössä "y" huomioida kehitettävänä tunneälytaitoina myös hyvä itsetuntemus, itsekontrolli, sopeutumiskyky, organisaatiotuntemus, palvelualltius ja vaikutusvalta.

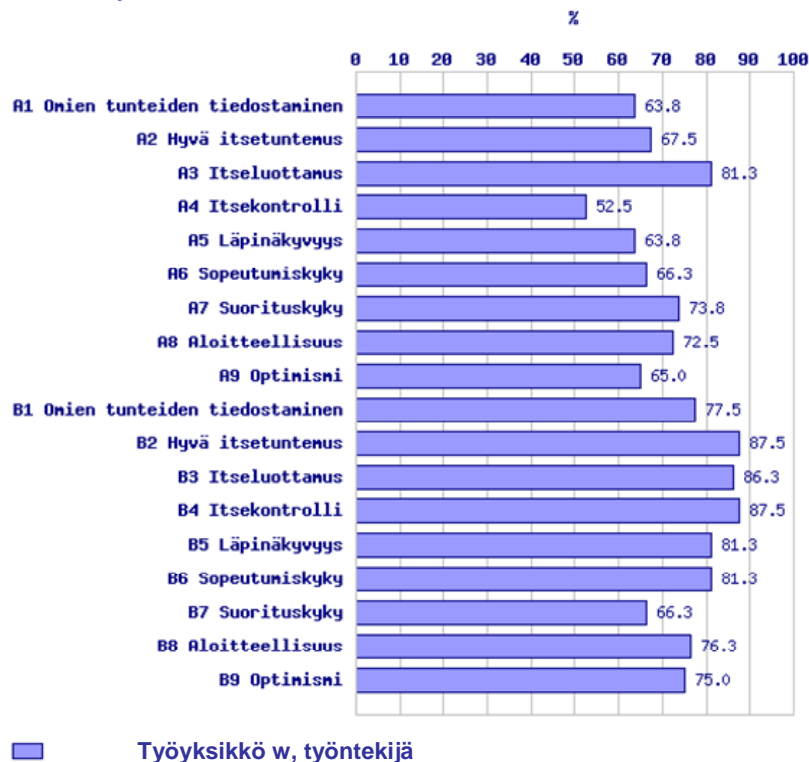


**Kuva 25.** Työyksikön "y" esimiestyön tunneälytaitoarvioiden ja tunneälytaitoihin kohdistuvien toiveiden välinen kuilu prosenttiyksikköinä.

#### 11.4.3 Työyksikkö "w"

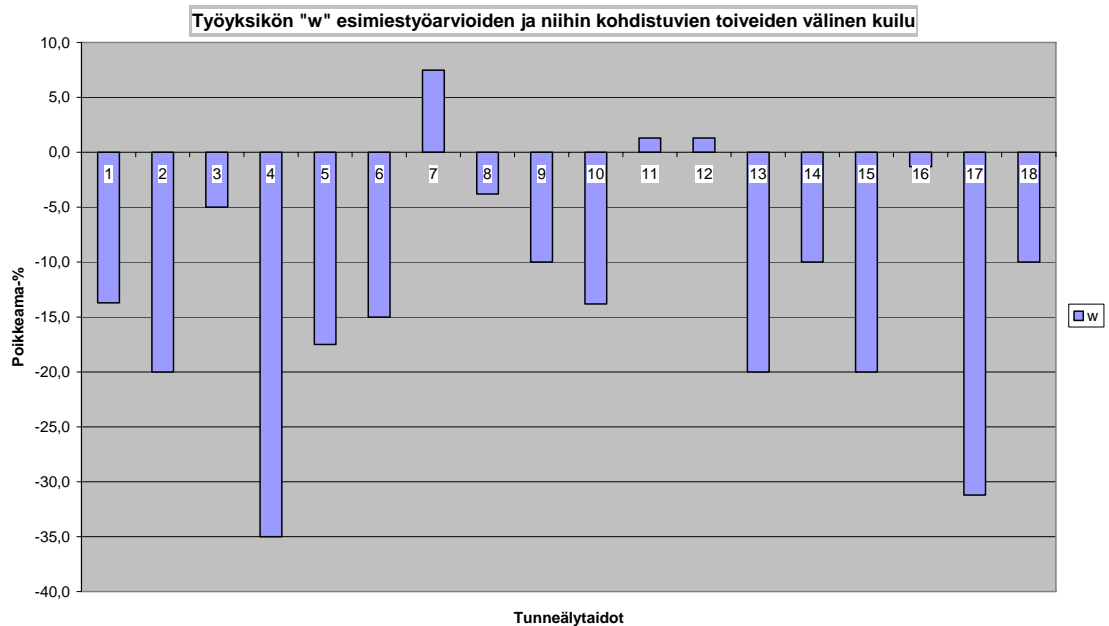
Työyksikön "w" henkilöstö koki omalta osaltaan intrapersonalliset tunneälytaidot kaikkia muita yksiköjä tärkeämmiksi taidoiksi. Tutkittaessa tarkemmin työyksikön "w" työntekijöiden näkemystä esimiestyön intrapersonallisten tunneälytaitojen tärkeydestä voidaan kuvasta 26 havaita itsetuntemuksen, itseluottamuksen ja itsekontrollin nousevan selkeästi esille. Verrattaessa kuvan 26 avulla esimiestyön kykyä vastata em. toiveisiin havaitaan työyksikön "w" esimiestyön selkeiden kehittämiskohteiden löytyvät itsekontrollin, itsetuntemuksen ja läpinäkyvyyden tunneälytaidoista, joista itsekontrolli erottuu erityisen selkeänä kehittämiskohteena. Kuvassa 26 kohdat A1–A9 ovat työntekijöiden arvioita esimiesten tunneälytaidoista ja kohdat B1–B9 ovat työntekijöiden käsitys siitä, kuinka tärkeinä he pitävät niiden hallintaa esimiestyössä menestymisen kannalta.

Pisteet prosenttiarvoina



**Kuva 26.** Intrapersonallisten tunneälytaitojen arviot ja niiden tärkeys esimiestyössä menestymisen kannalta työyksikön "w" työntekijöiden arvioimina prosenttiarvoiksi muunnettuina pisteinä.

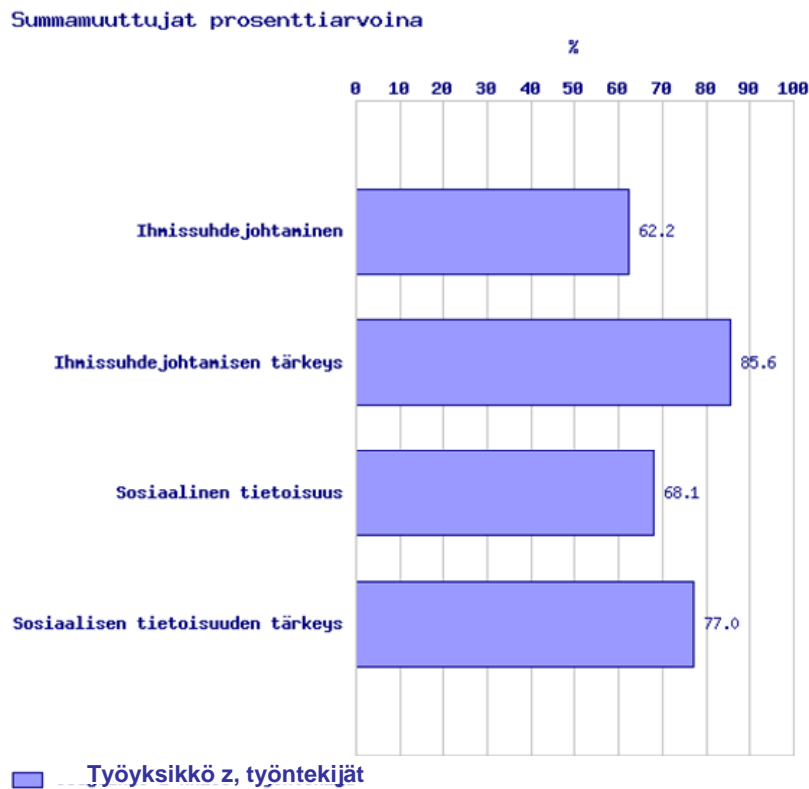
Etsittäessä työyksikön "w" osalta lisää tunneälytaitojen kehittämiskohteita havaitaan kuvan 27 kuilukaavion avulla niitä löytyvän merkittävästi jo aiemmin mainittujen lisäksi. Kehitettäviksi tunneälytaidoiksi nousevat sopeutumiskyky, kannustavuus, kyky kehittää toisia ja taito hallita konflikteja. Myös omien tunteiden tiedostamisen ja empaattisuuden tunneälytaidot nousevat kehitettävänä taitoina esille, vaikka niiden poikkeama ei ylitäkään koko ESJJK:n kuilukaavioiden poikkeamien keskiarvoa.



**Kuva 27.** Työyksikön "w" esimiestyön tunneälytaitoarvioiden ja tunneälytaitoihin kohdistuvien toiveiden välinen kuilu prosenttiyksikköinä.

#### 11.4.4 Työyksikkö "z"

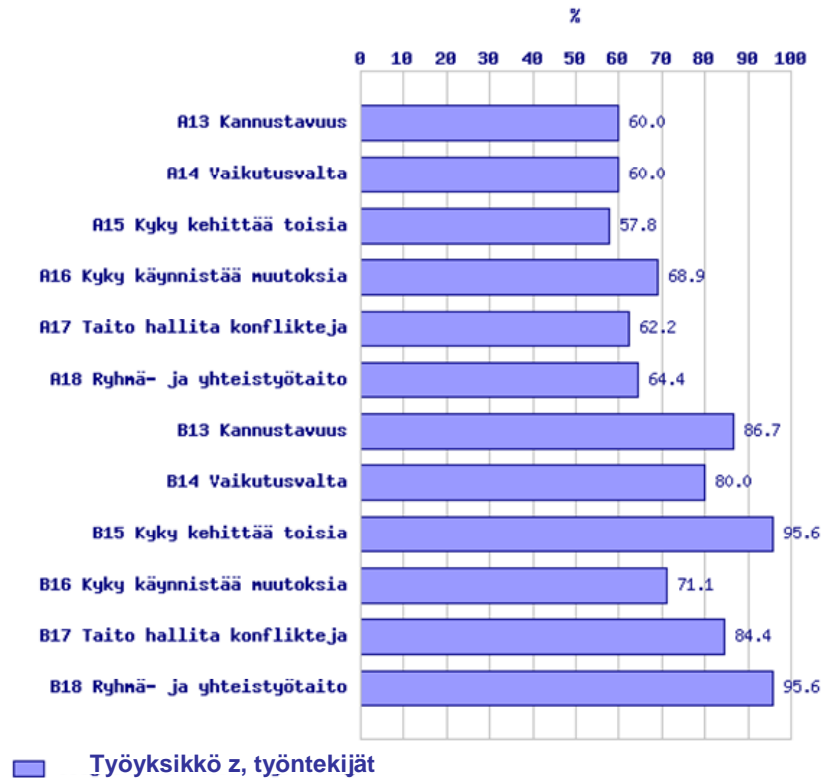
Aiemmin havaittiin työyksikön "z" työntekijöiden arvostavan interpersoonalliset taidot merkittävän tärkeiksi esimiestyössä menestymisen kannalta ja heidän saavan suhteellisen heikon vastineen toiveilleen. Tarkasteltaessa tarkemmin kuvasta 28 syitä tähän voidaan havaita merkittävimmän eron toiveiden ja käytännön esimiestyön väliltä löytyvän ihmissuhdejohtamisen alueelta.



**Kuva 28.** Interpersoonallisten tunneälytaitojen arviot työyksikön "z" työntekijöiden arvioimina prosenttisarvoiksi muunnettuina pisteinä.

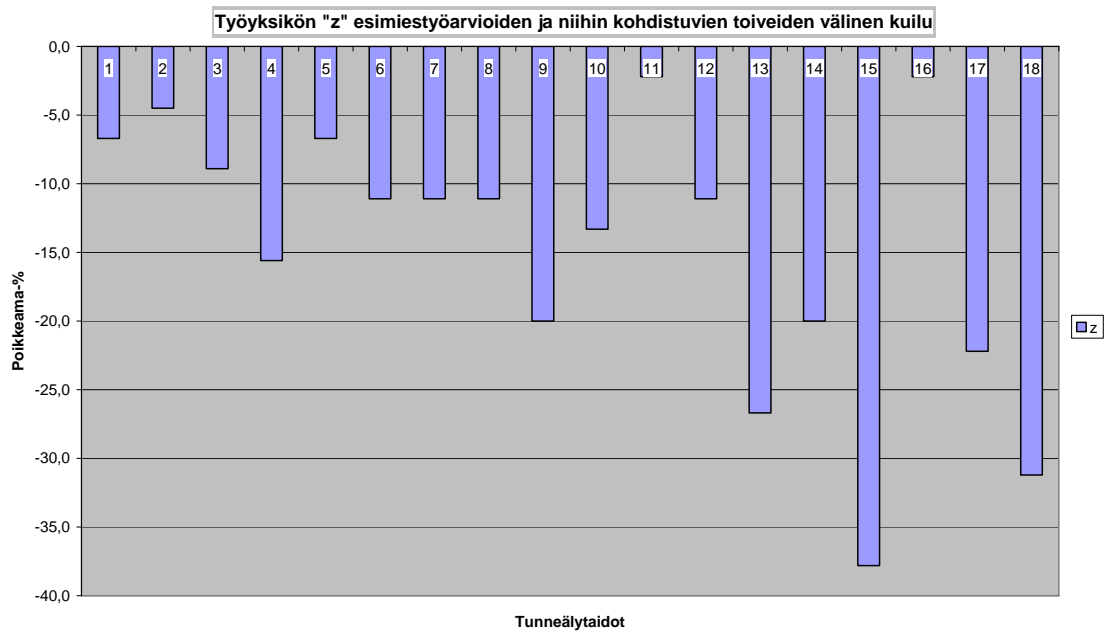
Tarkasteltaessa kuvan 29 avulla työyksikön "z" osalta ihmissuhdejohtamisen tunneälytaitoja tarkemmin havaitaan merkittävimpien eroavaisuuksien käytännön esimiestyön ja siihen kohdistuvien toiveiden väliltä löytyvän kyvystä kehittää toisia, ryhmä- ja yhteistyötaidoista, taidosta hallita konflikteja sekä kannustavuudesta. Kuvassa kohdat A13–A18 ovat työntekijöiden arvioita esimiesten tunneälytaidoista ja kohdat B13–B18 ovat työntekijöiden käsitys siitä, kuinka tärkeinä he pitävät niiden hallintaa esimiestyössä menestymisen kannalta.

Pisteet prosenttiarvoina



**Kuva 29.** Ihmissuhdejohtamisen tunneälytaitojen arviot ja niiden tärkeys esimiestyössä menestymisen kannalta työyksikön "z" työntekijöiden arvioimina prosenttiarvoiksi muunnettuina pisteinä.

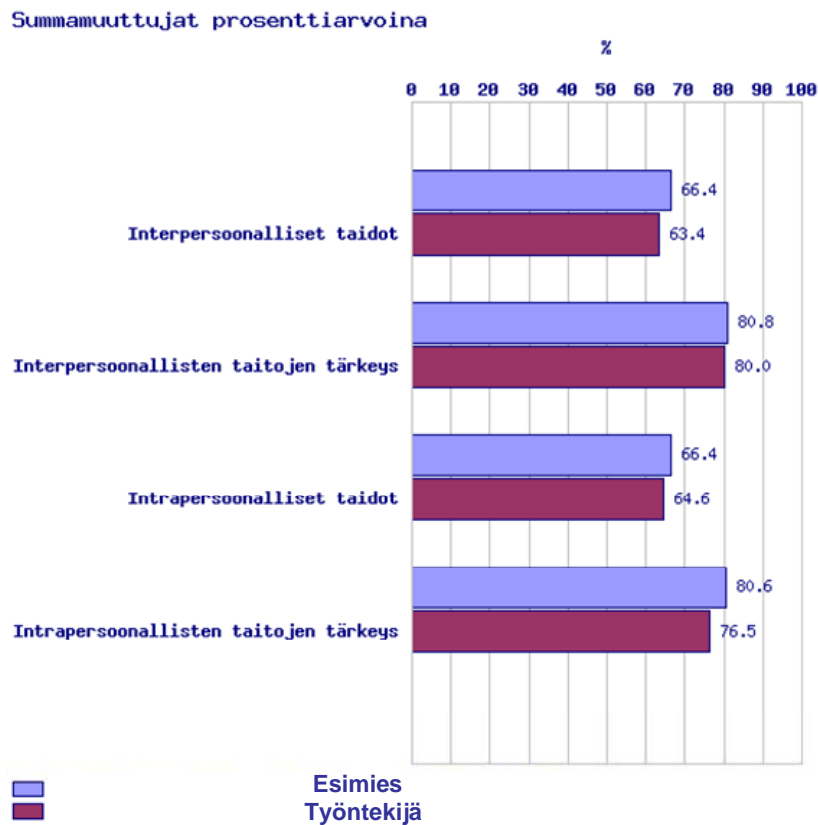
Kuvan 30 työyksikön "z" kuilukaaviosta havaitaan kehitettävien tunneälytaitojen joukkoon edellisten lisäksi nousevan itsekontrollin, optimismin ja vaikutusvallan tunneälytaidot.



**Kuva 30.** Työyksikön "z" esimiestyön tunneälytaitoarvioiden ja tunneälytaitoihin kohdistuvien toiveiden välinen kuilu prosenttisyksikköinä.

### 11.5 Työtehtävän merkitys

Kuvasta 31 havaitaan esimiesten ja työntekijöiden arvioivan interpersoonallisten taitojen tärkeyden johtamistyössä menestymisen kannalta lähes yhtä tärkeiksi. Esimiehet arvioivat intrapersoonalliset taidot kuitenkin tärkeämmiksi kuin työntekijät.

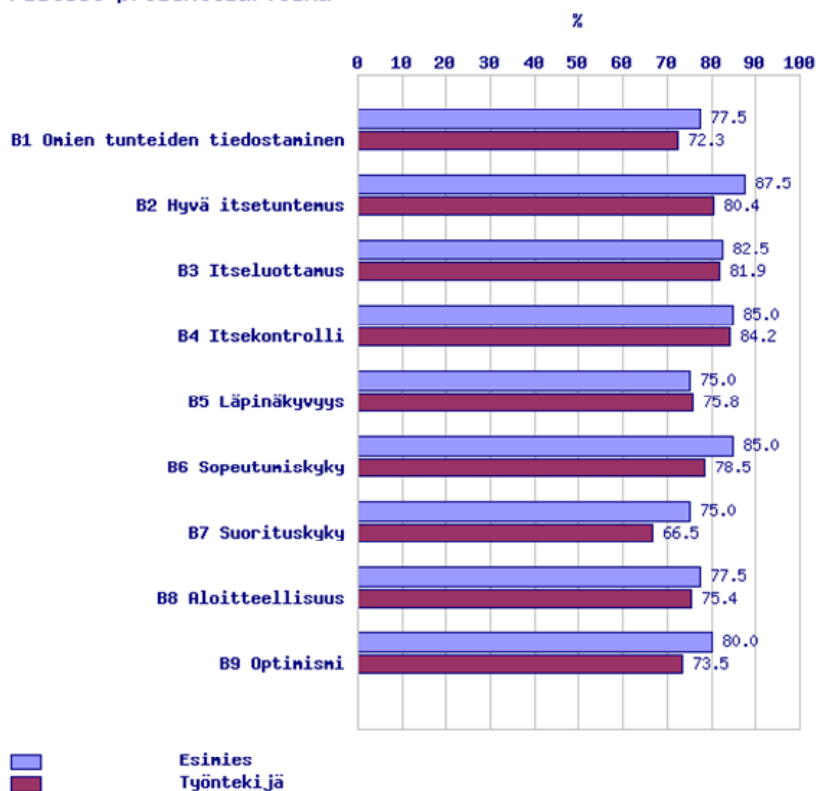


**Kuva 31.** Työtehtävän merkitys intra- ja interpersoonallisten taitojen arvioinnissa prosenttisarvoiksi muunnettuna pisteinä.

Pureuduttaessa kuvan 32 avulla tarkemmin intrapersoonallisiin taitoihin ja siihen, mitkä ovat esimiesten ja työntekijöiden näkemysten eroavaisuudet niiden tärkeydestä johtamistyössä menestymisen kannalta, havaitaan selkeimpien erojen löytyvän suorituskyvyn ja itsetuntemuksen tunneälytaidoista. Myös sopeutumiskyvyn ja optimismin tunneälytaitojen arvostuksesta löytyy selkeä ero esimiesten ja työntekijöiden esimiestyöhön kohdistamien toiveiden väliltä. Perinteinen käsitys esimiestyöstä saattaa erityisesti painottaa intrapersoonallisten taitojen hallintaa esimiestyössä menestymisen kannalta. Se ei luonnollisestikaan ole esimiestyön kannalta negatiivinen asia, mutta intrapersoonallisten taitojen kehittämisen rinnalla on syytä muistaa interpersoonallisten taitojen kehittämisen tärkeys.



Pisteet prosenttiarvoina

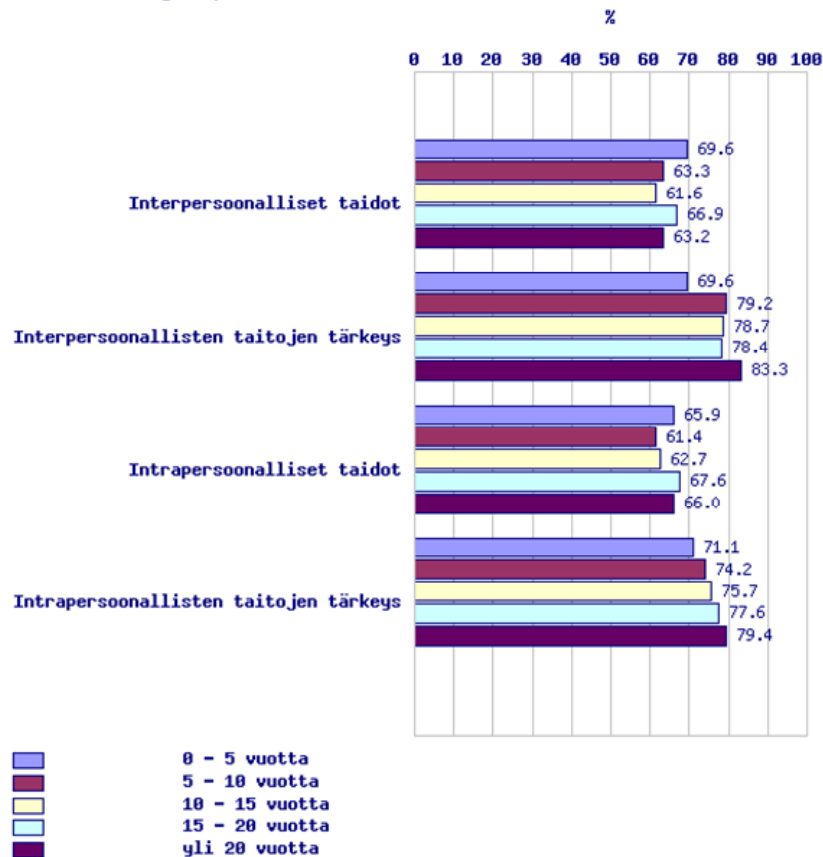


**Kuva 32.** Työtehtävän merkitys intrapersonallisten taitojen tärkeyden arvioinnissa prosenttiarvoiksi muunnettuna pisteinä.

## 11.6 Työkokemuksen merkitys

Tarkasteltaessa kuvan 33 avulla työkokemuksen merkitystä intra- ja interpersoonallisten tunneälytaitojen arvostukseen on intrapersonallisten taitojen osalta havaittavissa selvä arvostuksen kasvu työkokemuksen lisääntyessä. Intrapersonallisten taitojen arvostuksen kasvaminen työkokemuksen lisääntyessä selittyy mahdollisesti sillä, että ammattitaidon karttuessa sosiaaliseen vuorovaikutuksen tarve oman ammatillisen suoriutumisen kannalta saattaa vähentyä ja itselle asetetut intrapersonallisiin tunneälytaitoihin kohdistuvat vaatimukset kasvavat haettaessa parempaa selviytymistä entistä itsenäisemmistä työtehtävistä. Johtamistyössä menestymisen kannalta on kuitenkin huomioitava työntekijöiden erittäin suuri arvostus ja tarve myös interpersoonallisia tunneälytaitoja kohtaan.

Summamuuttujat prosenttisarvoina



**Kuva 33.** Työkokemuksen pituuden merkitys intra- ja interpersoonallisten taitojen arvioinnissa prosenttisarvoiksi muunnettuna pisteinä.

### 11.7 Tutkimustulosten vertailu TIP-kyselytuloksiin

Tutkimustulosten suora vertailu TIP-kyselytuloksiin on vaikeaa TIP-kyselyn väittämien ja tämän tutkimuksen väittämien eroavaisuuksien vuoksi. TIP-kyselyssä johtamiseen kohdistuvia väittämiä ovat:

- Väittämä 13: Saan lähimmältä esimieheltäni kiitosta ja tunnustusta, jos hoidan tehtäväni hyvin.
- Väittämä 16: Saan lähimmältä esimieheltäni riittävästi kannustusta ja tukea työssäni.
- Väittämä 17: Lähin esimieheni ottaa minut huomioon yksilönä.

- Väittämä 21: Lähin esimieheni on kaiken kaikkiaan hyvä ja pätevä johtaja.
- Väittämä 62: Lähin esimieheni ottaa mielipiteeni huomioon toiminnassaan.
- Väittämä 63: Lähin esimieheni tuntee hyvin työyksikön toiminnan eri osa-alueet.

Verrattaessa TIP-kyselyn väittämiä tämän tutkimuksen mukaiseen tunneälytaitojen luokitteluun kohdistuvat TIP-kyselyn väittämät 17 ja 62 empaattisuuden tunneälytaitoon, väittämä 16 kohdistuu kannustavuuden tunneälytaitoon ja väittämä 13 kehittämisen tunneälytaitoon. TIP-kyselyn työyksikön toiminnan osa-alueiden tuntemiseen kohdistuma väittämä 63 ei kuitenkaan kohtaa organisaatiotuntemuksen tunneälytaidon kanssa ja väittämä 21 on liian ylimalkainen, jotta sille löytyisi tunneälytaitomallista vastinparia.

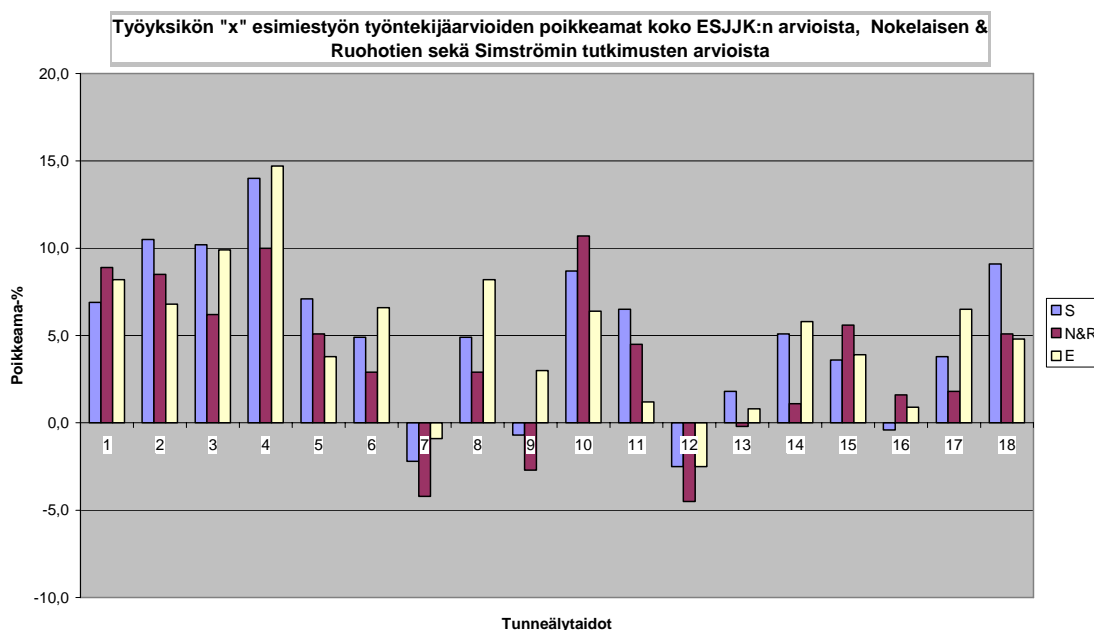
Koska TIP-kysely ja tämä tutkimus eivät väittämiensä osalta kohtaa kuin osittain ja suora TIP-kyselytulosten vertailu työyksiköittäin tämän tutkimuksen tuloksiin murentaisi osaltaan esimiestehtävissä toimivien henkilöiden anonymiteetin, ei tässä tutkimuksessa tätä vertailua tehdä.

#### 11.8 Tutkimustulosten vertailu työyksiköittäin muihin vastaaviin tutkimuksiin

Tämän tutkimuksen kyselylomakkeena toimi professori Pekka Ruohotien (Nokelainen & Ruohotie 2006, 62 [viitattu 26.4.2011]; Ruohotie & Honka 2003, 122) tunneälykkyyden kvantitatiiviseen mittaamiseen kehittämät ja testaamat LCCQ-kyselylomakkeet. (Simström 2009 [viitattu 23.11.2010]) toteutti kuntahenkilöstön parissa oman ikäjohtamiseen kohdistuneen tutkimuksensa (N=1290) kvantitatiivisen survey-osuuden osuuden samoilla kyselylomakkeilla. Nokelainen ja Ruohotie (2006 [viitattu 26.4.2011]; 2005 [viitattu 3.10.2011]) tekivät vastaavat tutkimukset suomalaisissa teollisuusyrityksissä (N=296) ja (N=312), joskaan Nokelaisen ja Ruohotien tutkimuksissa ei ollut vielä käytössä osuutta, joka mittaa tunneälytaitojen tärkeyttä esimiestyössä menestymisen kannalta. Olen jättänyt seuraavassa vertailussa kuitenkin huomioimatta Nokelaisen ja Ruohotien tutkimuksista toisen, sillä vuoden 2005 ja 2006 tutkimustulokset ovat täysin samat vastausten pisteytyksen osalta. Em. tutkimustulokset ja tämän tutkimuksen vertailut niihin on esitetty liitteessä 37 taulukkomuodossa.

### 11.8.1 Työyksikön "x" tulosten vertailu muihin vastaaviin tutkimuksiin

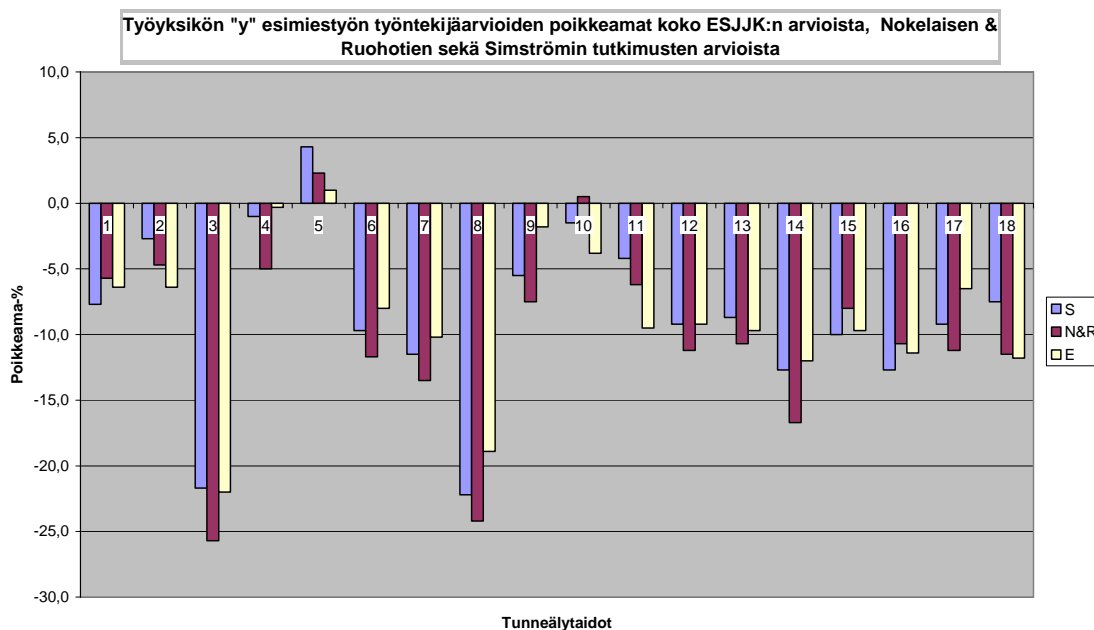
Kuvassa 34 on esitetty työyksikön "x" esimiestyön poikkeamat työntekijöiden arvioimina verrattuna koko ESJJK:n arvioihin, Nokelaisen ja Ruhotien (2006, 64 [viitattu 26.4.2011]) tutkimuksen arvioihin sekä Simströmin (2009, 202 [viitattu 23.11.2010]) tutkimuksen arvioihin. Kuvasta havaitaan positiivisen poikkeaman esiintyminen suurimmassa osassa eri tunneälytaitoja ja vain muutaman tunneälytaidon poikkeavan negatiivisesti verrattuna koko ESJJK:n arvioihin tai muihin em. tutkimuksiin. Positiivinen poikkeama tarkoittaa sitä, että ko. ESJJK:n työyksikössä on työntekijöiden toimesta arvioitu esimiestyön tunneälytaidot paremmiksi kuin verrokkiarvioissa. Vastaavasti negatiivinen poikkeama tarkoittaa, että ko. työyksikössä esimiestyöhön kohdistuvat arviot ovat verrokkitutkimuksia heikommat. Työyksikön "x" esimiestyö on tässä valossa varsin menestyksestä erilaisten tunneälytaitojen hallinnan suhteen, joskin kehittämistä löytyy, kuten aiemmin on havaittu. Vaaleat pylväät kuvaavat vertailua koko ESJJK:n tuloksiin, violetit Nokelaisen & Ruhotien tutkimukseen ja siniset Simströmin tutkimukseen.



**Kuva 34.** Työyksikön "x" esimiestyön työntekijäarvioiden poikkeamat koko ESJJK:n arvioista ja Nokelaisen & Ruhotien (2006, 64 [viitattu 26.4.2011]) sekä Simströmin (2009, 202 [viitattu 23.11.2010]) arvioista.

### 11.8.2 Työyksikön "y" tulosten vertailu muihin vastaaviin tutkimuksiin

Kuvassa 35 on esitetty työyksikön "y" esimiestyön arviot työntekijöiden arvioimina verrattuna koko ESJJK:n arvioihin, Nokelaisen ja Ruhotien (2006, 64 [viitattu 26.4.2011]) tutkimuksen arvioihin sekä Simströmin (2009, 202 [viitattu 23.11.2010]) arvioihin. Kuvasta havaitaan negatiivisen poikkeaman suuri osuus, joka kuvastaa merkittävää tarvetta kehittää työyksikön "y" esimiestystä tunneälytaitojen osalta. Vertailu vain kahteen aiemmin Suomessa tehtyyn tutkimukseen ei muodosta luonnollisesti yleispätevää suomalaista referenssiä, mutta vertailu on varmasti suuntaa-antava ja antaa hyvän vertailupohjan suuruusluokan hahmottamiseksi. Vaaleat pylväät kuvaavat vertailua koko ESJJK:n tuloksiin, violetit Nokelaisen & Ruhotien tutkimukseen ja siniset Simströmin tutkimukseen.



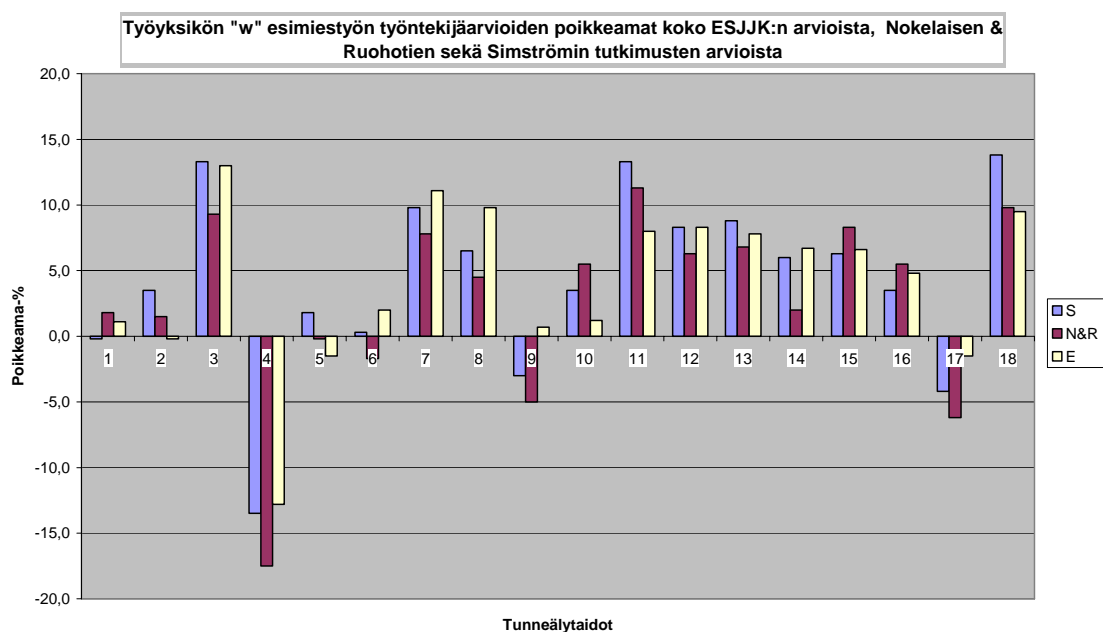
**Kuva 35.** Työyksikön "y" esimiestyön työntekijäarvioiden poikkeamat koko ESJJK:n arvioista ja Nokelaisen & Ruhotien (2006, 64 [viitattu 26.4.2011]) sekä Simströmin (2009, 202 [viitattu 23.11.2010]) arvioista.

### 11.8.3 Työyksikön "w" tulosten vertailu muihin vastaaviin tutkimuksiin

Kuvassa 36 on esitetty työyksikön "w" esimiestyön arviot työntekijöiden arvioimina verrattuna koko ESJJK:n arvioihin, Nokelaisen ja Ruhotien (2006, 64 [viitattu

26.4.2011]) tutkimuksen arvioihin sekä Simströmin (2009, 202 [viitattu 23.11.2010]) arvioihin. Vaaleat pylväät kuvaavat vertailua koko ESJJK:n tuloksiin, violetit Nokelaisen & Ruhotien tutkimukseen ja siniset Simströmin tutkimukseen.

Kuvasta on havaittavissa positiivisten poikkeamien suuri lukumäärä ja niiden suurehkot arvot, jotka osoittavat selvästi työyksikön "w" vahvuudet eri tunneälytaitojen osalta, joskin kehitettävääkin löytyy.

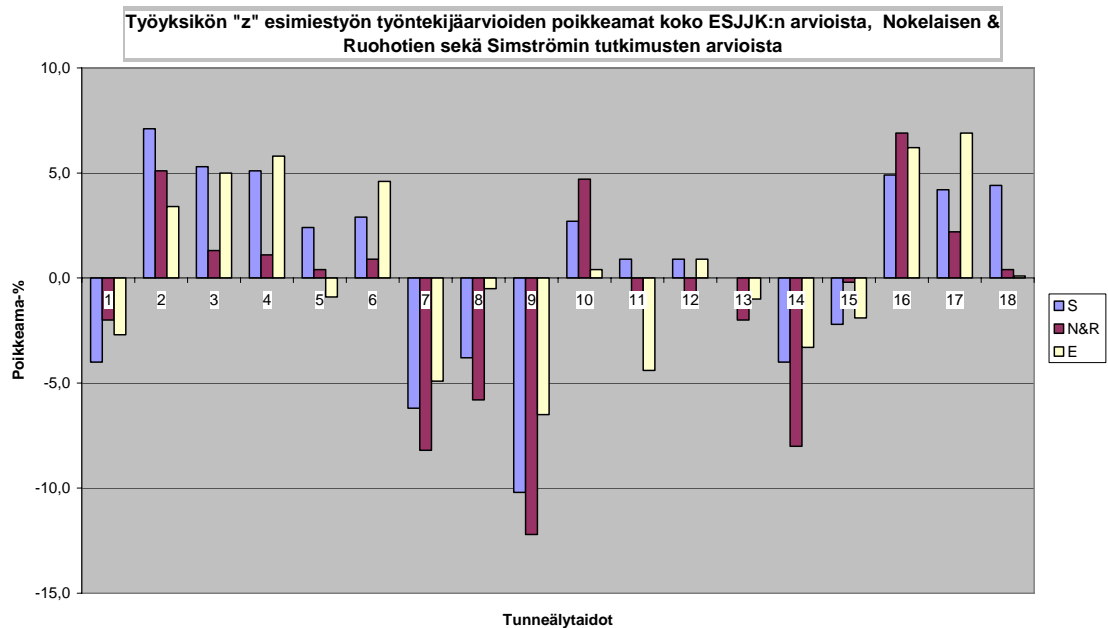


**Kuva 36.** Työyksikön "w" esimiestyön työntekijäarvioiden poikkeamat koko ESJJK:n arvioista ja Nokelaisen & Ruhotien (2006, 64 [viitattu 26.4.2011]) sekä Simströmin (2009, 202 [viitattu 23.11.2010]) arvioista.

#### 11.8.4 Työyksikön "z" tulosten vertailu muihin vastaaviin tutkimuksiin

Kuvassa 37 on esitetty työyksikön "z" esimiestyön arviot työntekijöiden arvioimina verrattuna koko ESJJK:n arvioihin, Nokelaisen ja Ruhotien (2006, 64 [viitattu 26.4.2011]) tutkimuksen arvioihin sekä Simströmin (2009, 202 [viitattu 23.11.2010]) arvioihin. Vaaleat pylväät kuvaavat vertailua koko ESJJK:n tuloksiin, violetit Nokelaisen & Ruhotien tutkimukseen ja siniset Simströmin tutkimukseen. Myös työyksikössä "z"

on selkeitä vahvuusalueita, mutta myös melko paljon kehitettäviä tunneälytaitoja, joihin tulisi kiinnittää huomiota.



**Kuva 37.** Työyksikön "z" esimiestyön työntekijäarvioiden poikkeamat koko ESJJK:n arvioista ja Nokelaisen & Ruohotien (2006, 64 [viitattu 26.4.2011]) sekä Simströmin (2009, 202 [viitattu 23.11.2010]) arvioista.

## 12 Johtopäätökset

### 12.1 Tavoitteiden ja tutkimuksen kohtaaminen

Tutkijan esioletuksena oli, että perinteisten johtamistaidoiksi tunnustettujen taitojen lisäksi johtajalla tulisi olla tunneälytaitoja henkilöstön työtyytyväisyyden ja johtamistyössä menestymisen parantamiseksi. Tutkimuksen päätavoitteena oli tutkia johtamiskäyttäytymistä ja työntekijöiden siihen kohdistamia toiveita ja tarpeita. Tutkimuksen tulosten perusteella ja käytetyillä analysointityökaluilla saatiin selkeitä eroja useiden eri taustamuuttujien välille niin esimiestyön valmiuksia kuin siihen kohdistuvia toiveita ja tarpeita arvioitaessa. Tutkimuksessa pyrittiin myös selvittämään,

mitkä tunneälytaidot ovat ESJJK:ssa esimiestehtävissä toimivien henkilöiden osalta sellaisia, joiden kehittämistarve on kaikkein suurin. Tutkimuksen perusteella löydettiin selkeitä kehittämiskohteita mm. työyksikkökohtaisessa tarkastelussa.

Tämän tutkimuksen tulosten ja tutkimuksen liikkeellepanevana voimana olleiden TIP-kyselyiden välistä korrelaatiota ei tutkittu esimiestehtävissä toimivien henkilöiden anonymiteetin säilyttämiseksi. TIP-kyselyiden tulosten korrelaatio tämän tutkimuksen tuloksiin ei ole sinänsä tämän tutkimuksen onnistumista arvioitaessa merkityksellinen, mutta teorian ja tutkimustulosten kohtaamista arvioitaessa sillä on merkitystä TIP-kyselyiden ollessa tällä hetkellä ainoa eri työyksiköiden työilmapiiriä mittaava työkalu.

Tutkimus osoitti tunneälytaitojen osaamisen yhteyden johtamistyössä menestymiseen. Tutkimus osoitti myös sen, että esimiestyössä erilaisten tunneälytaitojen käytettävissä olevan valikoiman tulee olla laaja, jotta esimiestyö kykenee vastaamaan siihen kohdistuviin toiveisiin ja odotuksiin. Tutkimuksen perusteella löytyi useita tunneälytaitoja, joissa esimiestyö ja siihen kohdistuvat toiveet eivät kohdanneet, mutta vastaavasti toiveet ja taidot myös kohtasivat muutamien tunneälytaitojen osalta. Oleellinen asia koko tutkimuksen kannalta oli myös se, että osallistumalla tutkimukseen siihen osallistuneet henkilöt osoittivat halua omalta osaltaan kehittää esimiestyötä.

## 12.2 Tutkimusmenetelmien ja työkalujen tarkoituksenmukaisuus

Tutkimuksen toteuttaminen survey-tutkimuksena käyttäen NetJotos-järjestelmää ja aineiston arviointi kvantitatiivisesti osoittautui toimivaksi ja helposti tulkittavia tuloksia tuottavaksi menetelmäksi. NetJotos-järjestelmän käyttäminen tutkimuksen tekemiseen oli jokseenkin vaivatonta ja tulosten analysointi sen avulla yksinkertaista. Taulukkolaskentaohjelmalla saatiin tehokkaasti tuettua aineiston analysointia tehtäessä vertailua muihin tutkimuksiin ja muodostettaessa esimiestyön ja siihen kohdistuvien toiveiden välisiä kuilukaavioita. Tarvittaessa NetJotos-järjestelmästä voidaan siirtää tutkimusdata ASCII-muodossa myös tilastolaskentaohjelmiin tarkempia analyyseja varten, joten siltäkin osin NetJotos-järjestelmä on varsin käyttökelpoinen tämän kaltaisessa tutkimuksessa.

## 12.3 Tutkimuksen hyödynnettävyys ja jatkotoimenpiteet

Tämän tutkimuksen aineiston analysointi painottui työyksikkökohtaiseen analysointiin eikä analysoinnissa haluttu mennä esitettyä pidemmälle ristiintaulukoimalla aineistoa



tämän enempää. Tämän opinnäytetyön liitteitä tutkimalla on lukijoiden mahdollista tutustua myös tarkemmin tutkimustuloksiin ja etsiä omatoimisesti kehittämiskohteita. Uskon myös, että työyksikkökohtainen tulosten purkaminen siihen halukkaiden esimiesten ja työntekijöiden kanssa on mahdollista, jotta saadaan esimiehille perusteita johtamistyössä kehittymiseen.

Tämän opinnäytetyön tekemisen yhtenä tarkoituksena oli luoda materiaalia lähestymistielle tunneälytaitoihin ja toimia niihin kohdistuvan mielenkiinnon herättäjänä myös sellaisille lukijoille, jotka eivät ole aiemmin aiheeseen tutustuneet. Toivon tämän opinnäytetyön palvelevan tässäkin tarkoituksessa.

Tutkimusta voidaan hyödyntää esimiestyötä kehitettäessä ja mahdollista koulutusta suunniteltaessa. Toistamalla tutkimus voidaan myös seurata kehittämistyön onnistumista. Jatkotoimenpiteenä voisi olla uuden tutkimuksen tekeminen 360-asteisena esimieskohtaisesti. 360-asteisen tutkimuksen tekeminen on kuitenkin hyvin herkkä asia, ja sen myötä saatavien tulosten tulee olla luottamuksellisia sekä hyvin varoen julkaistavia ja painotuksen tulee olla kehittävä, ei rankaiseva. Jotta päästäisiin tavoiteltaviin tuloksiin, tulee 360-asteisen tutkimuksen tulosten analysoinnin ja sen myötä tehtävien kehittämissuunnitelmien olla asiantuntevasti ohjattuja.

ESJJK:n organisaation laajentuessa siihen liitettävillä uusilla työyksiköillä olisi mielenkiintoista tehdä vastaava tutkimus heidän parissaan ja saada sen myötä lisää tutkimusaineistoa. Erittäin mielenkiintoinen tutkimuskohde olisi myös tutkia tunneälykkyyden ja tunneälytaitojen hallitsemisen vaikutusta stressin ja työuupumuksen kokemiseen. Aihetta on sivuttu tässäkin opinnäytetyössä Bar-Onin (2005, 12–13 [viitattu 3.5. 2011]) ja Saarisen (2011, 159 [viitattu 24.8.2011]) tutkimusten yhteydessä.

## 13 Loppusanat

Perinteinen suomalainen käsitys esimiestyöstä ja tunteista asioiden järjestelmällistä käsittelyä haittaavina tekijöinä ohjaa esimiesten käyttäytymistä tunteiden tiukan hallinnan suuntaan, joka saattaa näkyä jopa tunteettomuutena. Saarisen (2007, 178, 183) tutkimuksessa havaittiin mm. esimiestehtävissä toimivien naisten tunneälytaitojen poikkeavan lähes järjestelmällisesti yleisistä naisten saamista tunneälyyn liittyvistä

tuloksista heikompaan suuntaan. Parhaiten Saarisen tutkimuksessa pärjäsivät nuoret naiset, jotka eivät toimi esimiestehtävissä. Vaikka tässä tutkimuksessa ei ollut mukana yhtään naiesimiestä, niin saattaa vastaava tilanne olla myös miesesimiesten ja muun miespopulaation välisissä suhteissa. Merkittävä kysymys esimiestyön kehittämisen kannalta on se, tapahtuuko mahdollinen tunneälytaitojen taantuma omaksuttujen roolien mukana, ohjaako käytännön työssä saadut kokemukset siihen suuntaan, vaikuttaako siihen työtehtävässä saatu tunneälytaitoja korostamaton esimieskoulutus, vai hakeutuuko esimiestehtäviin jo lähtökohtaisesti tietyn kaltaiset henkilöt. Rekrytoinnin ja esimieskoulutuksen kannalta nämä ovat merkittäviä kysymyksiä.

Tunneälytaitojen käyttö esimiestyössä ei tarkoita toimimista tunteiden vallassa, vaan niiden tiedostamista ja ymmärrystä siitä, miten ne vaikuttavat ihmisten toimintaan. Suodattamalla tunteet pois omasta toiminnastaan ja kiistämällä niiden vaikutuksen omaan työsuoritukseen ja työntekijöiden työsuoritukseen, esimies menettää merkittävän osan oikeanlaisen ja oikea-aikaisen toiminnan ja päätöksenteon pohjaksi tarvitsemastaan informaatiosta. Näin merkittävä osa saatavilla olevasta tiedustelutiedosta jää hyödyntämättä.

Tunneälyosaamisen vaikutus stressin ja työuupumuksen kokemiseen ja sen myötä työssä jaksamiseen on mielenkiintoinen asia, jota ei tulisi jättää huomioimatta työterveyshuollollisia toimenpiteitä kehitettäessä ja suunniteltaessa.

Tutkimukseen vastasi 59,4 % ESJJK:n henkilöstöstä, mikä on suhteellisen suuri vastausprosentti, mutta voidaan myös pohtia syitä siihen miksi vain 59,4 % ESJJK:n henkilöstöstä osallistui tutkimukseen? Onko tutkimukseen osallistumattomuuden syynä ollut vähäinen kiinnostus osallistua esimiestyön kehittämiseen, mahdollinen tunneälytaitoihin ja niiden merkitykseen kohdistuva välinpitämättömyys, vai joku muu arkipäiväisempi syy?

Tutkimuksen taustamateriaalin valossa esimiestyötä on mahdollista kehittää suunnitelmallisesti ja kehittämisen pohjaksi ja seurantaan löytyy myös työkaluja sekä mittareita. Suhteellisen suuri vastausprosentti osoitti myös sen, että henkilöstön ja erityisesti esimiesten parista löytyy myös kiinnostusta esimiestyön arviointiin ja kehittämiseen. Kehittämiseen on siis halua ja sen myötä muutokseen. Kehittämistyön tulee olla suunnitelmallista ja pitkäkestoista sekä ammattitaitoisesti ohjattua. Tunneälytaitojen kehittäminen vaatii myös oppijalta paljon uskallusta ja sitoutumista.

Arvioidessa esimiestyötä ESJJK:ssa tämän tutkimuksen valossa pitää muistaa tämän tutkimuksen lähestyneen aihetta vain yhdeltä kantilta ja muita lähestymistapoja olevan useita, mitkä saattavat antaa hyvinkin poikkeavia tuloksia. Tämän tutkimuksen tulosten vertailu Simströmin (2009, [viitattu 23.11.2010]) ja Nokelaisen & Ruohotien (2005 [viitattu 26.4.2011]) tutkimustuloksiin tuo kuitenkin vertailupohjaa vastaaviin muissa suomalaisissa työyhteisöissä tehtyihin tutkimuksiin.

Muutos on mahdollista, jos kaikki työyhteisön työntekijät esimiehet mukaan lukien voivat muuttua ja heillä kaikilla on tilaa kehittyä. Oleellinen rooli tilan luomisessa on johtamisella ja organisaatiolla. Käytännön tasalla ensimmäiset esteet työntekijän muutoksen tielle ilmaantuvat usein tehtävänkuvausten muodossa. Vaikka kapeita työyksikkökohtaisia tai henkilökohtaisia tehtävänkuvauksia ja niihin perustuvia luokituksia ei sinällään ole tarkoitettu työntekijän oppimisen estäjiksi ja henkilökohtaista kehittymistä rajoittamaan, ne kuitenkin usein johtavat siihen. Usein kehittymistä valitettavasti rajoitetaan tukeutumalla toimintaprosessien tiukkaan tulkintaan.

Grönroosin mukaan (2003, 108) työntekijä ja työntekijän aivot tulevat olemaan yrityksen tärkeimmät voimavarat tulevaisuudessa. Tässä mielessä Karl Marxin (1818–1883) ennustus tuotantovälineiden omistuksen siirtymisestä työntekijöiden haltuun on toteutumassa. Työntekijöiden käytös alkaa muistuttaa pääoman käyttäytymistä eli ihmiset siirtyvät sinne, missä on odotettavissa suurin tuotto sijoitetulle aivopääomalle. Tämä ennustus on varmasti toteutumassa ja koskee jo nyt myös puolustusvoimia. Tosiasia lienee kuitenkin se, että puolustusvoimat eivät kykene kilpailemaan henkilökohtaisen taloudellisen tuoton saralla siviilimarkkinoiden kanssa, mutta jos puolustusvoimissa kyetään luomaan työilmapiirin ja kehittymismahdollisuuksien kannalta houkutteleva tila työskennellä, uskon puolustusvoimien pysyvän silloin kilpailukykyisenä työnantajana muiden rinnalla ja saavan käyttöönsä kansakunnan parhaat tytöt ja pojat.

## LÄHTEET

Argyris, C., *Empowerment: The emperor's new clothes*. Harvard Business Review, Vol 76, n:o 3, 98–105, 1998. [www-dokumentti]. Saatavilla: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=3147cc01-5c66-469f-b45f-6e18c1877b32%40sessionmgr114&vid=4&hid=125&bdata=jnNpdGU9ZWVhc3QtbGl2zQ%3d> (luettu 22.9.2011)

Bar-On, R., *The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI)*. 2005. University of Texas Medical Branch, [www-dokumentti]. Saatavilla: <http://www.ressourcesetmanagement.com/Article%20prof%20%20Baron%20.pdf> (luettu 3.5.2011)

Bass, B; Avolio, B., *Introduction*. Teoksessa: *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage, 1994.

Boeree, G., *Abraham Maslow 1908–1970*, Shippensburg University, [www-dokumentti]. Saatavilla: <http://webspace.ship.edu/cgboer/maslow.html> (luettu 10.12.2010).

Caruso, D. R., *Comment on R. J. Emmerling and D. Goleman, Emotional Intelligence: Issues and Common Misunderstandings. Defining the inkblot Called Emotional Intelligence*, [www-dokumentti]. Saatavilla: [www.eiconsortium.org/pdf/defining\\_the\\_inkblot\\_called\\_emotional\\_intelligence.pdf](http://www.eiconsortium.org/pdf/defining_the_inkblot_called_emotional_intelligence.pdf) (luettu 24.8.2011).

Cherniss, C.; Goleman, D.; Emmerling, R.; Cowan, K.; Adler, M., *Bringing Emotional Intelligence to The Workplace*, 1998. The Consortium for research on Emotional Intelligence in Organizations, [www-dokumentti]. Saatavilla: [http://www.eiconsortium.org/pdf/technical\\_report.pdf](http://www.eiconsortium.org/pdf/technical_report.pdf) (luettu 3.5.2011).

Drucker, P., *Johtamisen haasteet*. Juva: WS Bookwell, 2000.

ESJJK, *Työilmapiirikyselyn tulokset 2009*.

Flood, R., *Rethinking The Fifth Discipline. Learning within the unknowable* Routledge. London: 1999. [www-dokumentti]. Saatavilla: <http://site.ebrary.com/lib/turkuamk/docDetail.action?docID=5001333> (luettu 23.9.2011).

Goleman, D., *Emotional Intelligence Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam, Books, 1998a.

Goleman, D., *Tunneäly, lahjakkuden koko kuva*. Helsinki: Otava, 1997.

Goleman, D., *Tunneäly työelämässä*. Helsinki: Otava, 1998b.

Goleman, D.; Boyatzis, R.; McKee, A., *Primal Leadership, Realizing the power of emotional intelligence*. Massachusetts: Harvard Business School Press, 2002

Grönroos, M., *Mahdollisuuksien aika -kohti virtuaalista organisaatiota*. Tampere: Transatlanta, 2003

Hakkarainen, K; Lonka, K; Lipponen, L., *Tutkiva oppiminen. Järki ja tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjänä*. Porvoo: WS Bookwell Oy, 2004.

Hall, J.; Johnsson, S.; Wysocki, A.; Kepner, K., *Transformational Leadership: The Transformation of Managers and Associates*, University of Florida, [www-dokumentti]. Saatavilla: <http://edis.ifas.ufl.edu/pdf/HR/HR02000.pdf> (luettu 17.11.2010).

Isokorpi, T., *Tunneälytaitojen ja yhteisöllisyyden oppiminen reflektoinnin ja ryhmäprosessien kautta*. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopiston Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus ja Hämeen ammattikorkeakoulu. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu, 2003.

JUHTA – Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvotelukunta, *JHS 140 Koulutusluokitus*, 2005. [www-dokumentti]. Saatavilla: <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS140/JHS140.pdf> (luettu 26.4.2011).

Juuti, P., *Johtaminen ja organisaation alitaju*. Helsinki: Otava, 1995.

Juuti, P., *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki: Otava, 1999.

Juuti, P., *Johtamispuhe*. Juva: PS-kustannus WS-Bookwell Oy, 2001.

Juuti, P., *Toivon johtaminen*. Helsinki: Otava, 2005.

Järvinen, P.; Järvinen, A. *Tutkimustyön metodeista*. Tampere: Opinpajan kirja, 2004.

Kolari, P., *Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa*, akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopiston ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus, 2010. [www-dokumentti]. Saatavilla: <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-8039-3.pdf> (luettu 23.11.2010).

Kotter, J. P., *Muutos vaatii johtajuutta*. Oy Rastor Ab, 1996.

Kuhnert, K. W., *Developing People Through Delegation*. Teoksessa: *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage, 1994.

Kulmanen, M., *Johtajuus puolustusvoimissa Porin Prikaatin siviiliviroissa työskentelevien naisten näkökulmasta, Pro Gradu -tutkielma*. Maanpuolustuskorkeakoulu, 2011.

Malin, A. ; Männikkö, K., *Älykkyys valoa ja varjoja*. Jyväskylä: Atena Oy, 1998.

Metsämuuronen, J., *Mittarin rakentaminen ja testiteorian perusteet*. Helsinki: International Methelp Ky, 2002.

Nissinen, V., *Varusmiesten johtajakoulutuksen perusteet. Transformational leadership -mallin soveltaminen sotilaskoulutukseen*. Maanpuolustuskorkeakoulu Johtamisen ja hallinnon laitos. Helsinki: 1997.

Nokelainen, P., Ruohotie, P., *Common Components Between Dimensions of Growth- Oriented Atmosphere and Empowerment*. [www-dokumentti]. Saatavilla: [http://www.uta.fi/laitokset/aktk/pdf/2003\\_RWL\\_pn\\_pr\\_empowerment.pdf](http://www.uta.fi/laitokset/aktk/pdf/2003_RWL_pn_pr_empowerment.pdf) (luettu 1.9.2011) 2003.

Nokelainen, P., Ruohotie, P., *Investigating the Construct Validity of the Leadership Competence and Characteristic Scale*. Research Centre for Vocational Education and training, University of Tampere. [www-dokumentti]. Saatavilla: [http://www.uta.fi/aktk/papers/rwl2005/rwl2005\\_PN\\_PR.pdf](http://www.uta.fi/aktk/papers/rwl2005/rwl2005_PN_PR.pdf) (luettu 3.10.2011) 2005.

Nokelainen, P., Ruohotie, P., *Johtamisen tunneäly työntekijöiden kokemana*. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 8(1), 62–72. [www-dokumentti]. Saatavilla: [http://www.uta.fi/aktk/papers/akakk2006/akakk2006\\_PN\\_PR.pdf](http://www.uta.fi/aktk/papers/akakk2006/akakk2006_PN_PR.pdf) (luettu 27.4.2011) 2006.

Northouse, P. G., *Leadership Theory and Practise*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc, 2001.

Otala, L., *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Porvoo: WS Bookwell, 2008.

Pirnes, U., *Kehittyvä johtajuus, johtamisen dynamiikka*. Helsinki: Otava, 1995.

Puolustusvoimat, *Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2010*. [www-dokumentti]. Saatavilla: [www.puolustusvoimat.fi/wcm/65430500477a1089b1e7bbf9f59cc682/henkilostotilinpaaotos2010\\_low.pdf?MOD=AJPERES](http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/65430500477a1089b1e7bbf9f59cc682/henkilostotilinpaaotos2010_low.pdf?MOD=AJPERES) (luettu 23.8.2011).

Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskus. *Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen Strategia 2009–2013*. Jyväskylä: Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskus, 2008.

Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskus 2011. *Mitä meillä tehdään*. [www-dokumentti]. Saatavilla: [www.puolustusvoimat.fi/portal/puolustusvoimat.fi/lut/p/c5/](http://www.puolustusvoimat.fi/portal/puolustusvoimat.fi/lut/p/c5/) (luettu 23.8.2011).

PVJJK. *Esittelymateriaali 10/2009*.

Ruohotie, P., *Ammatillinen kompetenssi ja sen kehittäminen*. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 3/2005a. Ammattikoulutuksen tutkimusseura OTTU ry, 4–18.

Ruohotie, P., *Empowerment -muutoksen ja kasvun edellytys*. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 1/2001. Ammattikoulutuksen tutkimusseura OTTU ry, 4–9.

Ruohotie, P., *Johtamisen sosiaaliset ja affektiset ulottuvuudet*. Julkaisematon käsikirjoitus, 2006.

Ruohotie, P., *Kvalifikaatioiden ja kompetenssien kehittäminen koulutuksen tavoitteena*. Teoksessa Nieminen, J. (toim.) *Verkot ja virtuaalistaminen oppimisen tukena*. Hämeen ammattikorkeakoulu, 2002.

Ruohotie, P., *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. Helsinki: WSOY, 2005b.

Ruohotie, P.; Honka, J., *Ammatillinen huippuosaaminen, Kompetenssitutkimuksen avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen*. Hämeenlinna: Hämeen Ammattikorkeakoulu, 2003.

Saarin, M., *Tunneälykäs esimiestyö Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen 2007*. [www-dokumentti]. Saatavilla: <http://lib.tkk.fi/Diss/2007/isbn9789512285648/isbn9789512285648.pdf> (luettu 24.8.2011).

Salonen, T., *Kehittyvä organisaatio muuttuvassa ympäristössä – osaamisen johtaminen ja hallinta Puolustusvoimissa*. Johtamisen laitos, Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, 2003.

Salovey, P.; Mayer, J. D., *Emotional Intelligence* 185–211, 1990. [www-dokumentti]. Saatavilla: [http://www.unh.edu/emotional\\_intelligence/EIAssets/Reprints...EIProper/EI1990 Emotional Intelligence.pdf](http://www.unh.edu/emotional_intelligence/EIAssets/Reprints...EIProper/EI1990 Emotional Intelligence.pdf) (luettu 28.4.2011).

Simstöm, H., *Tunneälytaidot ikäjohtamisessa, esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana*, akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopiston kasvatustieteellinen tiedekunta, 2009. [www-dokumentti]. Saatavilla: <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-7742-3.pdf> (luettu 23.11.2010).

Sivistyssanakirja. [www-dokumentti] Saatavilla: <http://suomisanakirja.fi> (luettu 1.9.2011).

Sosiaali- ja terveysministeriö, *Työelämässä riittää kohennettavaa ennakoitua enemmän*, tiedote 411/2007. [www-dokumentti] Saatavilla: <http://www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/view/1224233> (luettu 22.8.2011).

Sydänmaanlakka, P., *Älykäs itsensä johtaminen, näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun*. Helsinki: Talentum, 2006a.

Sydänmaanlakka, P., *Älykäs Johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa*. Helsinki: Talentum, 2006b.

Toivonen, T., *Empiirinen sosiaalitutkimus Filosofia ja metodologia*. Helsinki: WSOY, 1999.

Venkula, J., *Tietämisen taidot*. Yleisradion ajantasan lauantaivieras 4.4.2009. YLE.

Viitala, R. *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita Prima Oy, 2003.

Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi. *Tutkimuksen validiteetti*. [www-dokumentti]. Saatavilla: <http://www.amk.fi/opintojaksot...> (luettu 31.8.2011).

## LIITTEET

Liite 1	Lähetekirje
Liite 2	Kyselylomake A
Liite 3	Kyselylomake B
Liite 4	Kyselylomake C
Liite 5	Esimiesten itsetietoisuuden ja oman toiminnan johtamisen tunneälytaidot eri sukupuolten kokemina.
Liite 6	Esimiesten sosiaalisen tietoisuuden ja ihmissuhdejohtamisen tunneälytaidot eri sukupuolten kokemina.
Liite 7	Itsetietoisuuden ja oman toiminnan johtamisen tunneälytaitojen tärkeys esimiestyössä menestymisen kannalta eri sukupuolten kokemina.
Liite 8	Sosiaalisen tietoisuuden ja ihmissuhdejohtamisen tunneälytaitojen tärkeys esimiestyössä menestymisen kannalta eri sukupuolten kokemina.
Liite 9	Esimiesten itsetietoisuuden ja oman toiminnan johtamisen tunneälytaidot erilaisen pohjakoulutuksen omaavien vastaajien kokemina.
Liite 10	Esimiesten sosiaalisen tietoisuuden ja ihmissuhdejohtamisen tunneälytaidot erilaisen pohjakoulutuksen omaavien vastaajien kokemina.
Liite 11	Itsetietoisuuden ja oman toiminnan johtamisen tunneälytaitojen tärkeys esimiestyössä menestymisen kannalta erilaisen pohjakoulutuksen omaavien vastaajien kokemina.
Liite 12	Sosiaalisen tietoisuuden ja ihmissuhdejohtamisen tunneälytaitojen tärkeys esimiestyössä menestymisen kannalta erilaisen pohjakoulutuksen omaavien vastaajien kokemina.
Liite 13	Esimiesten itsetietoisuuden ja oman toiminnan johtamisen tunneälytaidot erilaisen ammatillisen koulutuksen omaavien vastaajien kokemina.



- Liite 14 Esimiesten sosiaalisen tietoisuuden ja ihmissuhdejohtamisen tunneälytaidot erilaisen ammatillisen koulutuksen omaavien vastaajien kokemina.
- Liite 15 Itsetietoisuuden ja oman toiminnan johtamisen tunneälytaitojen tärkeys esimiestyössä menestymisen kannalta erilaisen ammatillisen koulutuksen omaavien vastaajien kokemina.
- Liite 16 Sosiaalisen tietoisuuden ja ihmissuhdejohtamisen tunneälytaitojen tärkeys esimiestyössä menestymisen kannalta erilaisen ammatillisen koulutuksen omaavien vastaajien kokemina.
- Liite 17 Esimiesten itsetietoisuuden tunneälytaidot työntekijöiden kokemina työyksiköittäin.
- Liite 18 Esimiesten oman toiminnan johtamisen tunneälytaidot työntekijöiden kokemina työyksiköittäin.
- Liite 19 Esimiesten sosiaalisen tietoisuuden tunneälytaidot työntekijöiden kokemina työyksiköittäin.
- Liite 20 Esimiesten ihmissuhdejohtamisen tunneälytaidot työntekijöiden kokemina työyksiköittäin.
- Liite 21 Itsetietoisuuden tunneälytaitojen tärkeys esimiestyössä menestymisen kannalta työntekijöiden kokemina työyksiköittäin.
- Liite 22 Oman toiminnan johtamisen tunneälytaitojen tärkeys esimiestyössä menestymisen kannalta työntekijöiden kokemina työyksiköittäin.
- Liite 23 Sosiaalisen tietoisuuden tunneälytaitojen tärkeys esimiestyössä menestymisen kannalta työntekijöiden kokemina työyksiköittäin.
- Liite 24 Ihmissuhdejohtamisen tunneälytaitojen tärkeys esimiestyössä menestymisen kannalta työntekijöiden kokemina työyksiköittäin.
- Liite 25 Esimiesten itsetietoisuuden ja oman toiminnan johtamisen tunneälytaidot esimiesten ja työntekijöiden kokemina.
- Liite 26 Esimiesten sosiaalisen tietoisuuden ja ihmissuhdejohtamisen tunneälytaidot esimiesten ja työntekijöiden kokemina.

- Liite 27 Itsetietoisuuden ja oman toiminnan johtamisen tunneälytaitojen tärkeys esimiestyössä menestymisen kannalta esimiesten ja työntekijöiden kokemina.
- Liite 28 Sosiaalisen tietoisuuden ja ihmissuhdejohtamisen tunneälytaitojen tärkeys esimiestyössä menestymisen kannalta esimiesten ja työntekijöiden kokemina.
- Liite 29 Esimiesten itsetietoisuuden tunneälytaidot eripituisen työkokemuksen omaavien vastaajien kokemina.
- Liite 30 Esimiesten oman toiminnan johtamisen tunneälytaidot eripituisen työkokemuksen omaavien vastaajien kokemina.
- Liite 31 Esimiesten sosiaalisen tietoisuuden tunneälytaidot eripituisen työkokemuksen omaavien vastaajien kokemina.
- Liite 32 Esimiesten ihmissuhdejohtamisen tunneälytaidot eripituisen työkokemuksen omaavien vastaajien kokemina.
- Liite 33 Itsetietoisuuden tunneälytaitojen tärkeys esimiestyössä menestymisen kannalta eripituisen työkokemuksen omaavien vastaajien kokemina.
- Liite 34 Oman toiminnan johtamisen tunneälytaitojen tärkeys esimiestyössä menestymisen kannalta eripituisen työkokemuksen omaavien vastaajien kokemina.
- Liite 35 Sosiaalisen tietoisuuden tunneälytaitojen tärkeys esimiestyössä menestymisen kannalta eripituisen työkokemuksen omaavien vastaajien kokemina.
- Liite 36 Ihmissuhdejohtamisen tunneälytaitojen tärkeys esimiestyössä menestymisen kannalta eripituisen työkokemuksen omaavien vastaajien kokemina.
- Liite 37 Simströmin (2009, 202 [viitattu 23.11.2010]) ja Nokelaisen & Ruohotien (2006, 64 [viitattu 26.4.2011]) tulokset ja niiden vertailu ESJJK:n työyksiköiden tuloksiin.

ESJJK:n henkilöstö

## LOMAKEKYSelyn LÄHETEKIRJE

Opiskelen Turun Ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa ja teen siihen liittyen opinnäytetyötäni PVJJK:lle tunneälyjohtamisesta. Opinnäytetyöni sisältää johtamiseen liittyvän tutkimuksen tekemisen ESJJK:n henkilöstön parissa. Olen saanut työlleni ja siihen liittyvälle tutkimukselle tutkimusluvan PVJJK:lta. Opinnäytetyöni ohjaajina toimivat ESJJK:n puolesta majuri Juhani Laaksonen ja kapteeni Sami Melkko.

Toteutan tutkimukseni kolmiosaisena kyselytutkimuksena, jonka kaikkiin osiin (A, B, C) vastataan samalla kertaa. Ensimmäisessä osassa (osa A) pyydän arviotasi oman lähimmän esimiehesi valmiuksista erilaisten esimiestaitojen osalta ja toisessa osassa (osa B) pyydän näkemystäsi näiden taitojen tärkeydestä esimiestyössä menestymisen kannalta. Kolmannessa osassa (osa C) pyydän sinua merkitsemään taustatietosi. Kysyttäviä taustatietoja ovat sukupuoli, koulutus, työyksikkö, työtehtävä, työkokemus. Kyselylomakkeet ovat professori Pekka Ruohotien kehittämiä, joita olen muokannut tarkoitukseeni sopiviksi.

Kyselyyn vastataan nimettöminä NetJotos-järjestelmän kautta ja kerättävää tietoa ei käsitellä eikä julkaista siten, että vastaajien tai arvioitavien esimiesten henkilöllisyys voitaisiin selvittää. Jokainen vastaaja arvioi vastauksissaan esimiestä, jonka kanssa hän käy kehityskeskustelunsa.

Vastauksesi on tärkeä. Vastaamalla huolellisesti tähän kyselyyn voit vaikuttaa työyhteisömme kehittämiseen ja selviytymiseemme nykyhetken ja tulevaisuuden haasteista. Tutkimuksen tulokset ovat saatavilla koko ESJJK:n henkilöstölle sen jälkeen, kun tutkimus on valmistunut ja opinnäytetyöni on Turun Ammattikorkeakoulun puolesta hyväksytty.

Tutkimusavusta kiittäen

Osastoinsinööri  
Insinöörikapteeni

Petteri Järmälä

**KYSELYLOMAKE A****OMAN ESIMIEHEN TUNNEÄLYTAITOJEN ARVIOINTI**

Seuraavassa on joukko ominaisuuksia, ns. tunneälytaitoja, joita esimiehet saattavat tarvita tämän päivän työelämässä. Lue huolellisesti kutakin ominaisuutta koskeva kuvaus ja **arvioi asteikolla 1– 5, miten hyvinä pidät oman esimiehesi valmiuksia kunkin ominaisuuden osalta. Arvioi esimiestä, jonka kanssa käyt kehityskeskustelut.**

**Arviointiasteikko:**

- 1 erittäin heikko
- 2 keskitasoa heikompi
- 3 keskitasoa
- 4 keskitasoa parempi
- 5 erittäin hyvä

**1 Omien tunteiden tiedostaminen**

Omista tunteistaan tietoinen esimies on herkkä sisäisille viesteille ja tunnistaa kuinka hänen tunteensa vaikuttavat häneen ja hänen työsuoritukseensa. Hän kunnioittaa johtavia arvoja, hahmottaa laajasti monimutkaisia tilanteita ja mieltää vaistonvaraisesti, miten kannattaa toimia. Hän on myös ennakkoluuloton ja aito ja kykenee puhumaan avoimesti omista tunteistaan.

**2 Hyvä itsetuntemus**

Hyvä itsetuntija tietää yleensä omat rajoituksensa ja vahvuutensa ja suhtautuu huumorilla itseensä. Hän on avoin jatkuvalle oppimiselle ja ottaa mielellään vastaan rakentavaa kritiikkiä ja palautetta. Hyvä itsetuntemus auttaa häntä tunnistamaan, milloin hänen tulee pyytää apua ja miltä osin hänen tulee kehittää taitojaan ja osaamistaan.

**3 Itseluottamus**

Itseensä luottava esimies pystyy tuomaan esille vahvuutensa. Hän tarttuu mielellään haasteellisiin tehtäviin ja uskoo selviytyvänsä niistä. Itsevarmuutensa vuoksi hän usein erottuu ryhmästä.

**4 Itsekontrolli**

Vahva itsekontrolli auttaa esimiestä hallitsemaan tunteitaan ja kanavoimaan niitä hyödyllisellä tavalla. Hän pysyy rauhallisena ja kykenee ajattelemaan selväjärkisesti stressaavissa tilanteissa ja kriisin aikana.

**5 Läpinäkyvyys**

Läpinäkyvä esimies elää arvomaailmansa mukaisesti. Läpinäkyvyys – tunteiden, käsitysten ja toimintojen ilmaiseminen luontevasti ja avoimesti – tekee ihmisestä rehellisen ja lahjomattoman. Hän hyväksyy myös omat heikkoutensa ja virheensä ja puuttuu ympärillä ilmenevään epäeettiseen käytökseen.

## 6 Sopeutumiskyky

Sopeutuva esimies pystyy mukautumaan erilaisiin vaatimuksiin kadottamatta tavoitettaan ja tarmoaan ja hän pystyy työskentelemään myös epävarmassa organisaatiossa. Hän sopeutuu joustavasti uusiin haasteisiin, selviytyy epävakaisissa tilanteissa ja pystyy uusiutumaan muuttuvan työelämän vaatimusten mukaan.

## 7 Suorituskyky

Suorituskykyisellä esimiehellä on korkeat henkilökohtaiset standardit, jotka kannustavat häntä jatkuvaan suoritusten parantamiseen ja oppimiseen. Hän asettaa mitattavissa olevia haasteellisia tavoitteita ja ottaa laskelmoituja riskejä. Hän vaatii paljon myös toisilta.

## 8 Aloitteellisuus

Aloitteellinen esimies uskoo voivansa vaikuttaa oman elämänsä kulkuun. Hän tarttuu avautuviin mahdollisuuksiin – tai luo niitä – eikä juutu paikalleen odottelemaan. Hän ei epäröi kokeilla rajojaan. Hän ottaa vastuun toiminnan kehittämisestä ja jatkuvuudesta.

## 9 Optimismi

Optimistinen esimies näkee vastoinikäymisissä mieluummin mahdollisuuksia kuin uhkia. Hän tulkitsee myös toisia ihmisiä positiivisesti ja odottaa heidän tekevän parhaansa. Hänen mielestään tulevaisuuden muutokset avaavat uusia mahdollisuuksia ja haasteita.

## 10 Empaattisuus

Empaattinen, eläytymiskykyinen esimies pystyy aistimaan ja kokemaan yksilön ja ryhmän tunnetiloja. Hän kuuntelee tarkkaavaisesti toisia ihmisiä ja pystyy ymmärtämään heidän tarkoituksensa. Empaattisuus auttaa häntä tulemaan toimeen erilaisista taustoista ja kulttuureista tulevien ihmisten kanssa.

## 11 Organisaatiotuntemus

Organisaatiota hyvin tunteva esimies havaitsee tärkeät sosiaaliset verkostot ja tunnistaa keskeiset valtasuhteet. Hän ymmärtää työtehtävien hoitoon liittyviä ”poliittisia” voimia organisaatiossaan samoin kuin henkilöstön yhteistyötä määrittäviä arvoja ja julkilausumattomia ohjeita ja sääntöjä.

## 12 Palvelualttius

Palvelualttis esimies panostaa asiakkaisiin. Hän huolehtii myös siitä, että asiakkaiden kanssa suoraan kosketuksissa olevat henkilöt voivat hoitaa asiakassuhteensa. Hän seuraa tarkoin asiakastytyvyyttä ja varmistaa, että asiakas saa, mitä tarvitsee. Hän on myös tarvittaessa asiakkaiden tavoitettavissa.

## 13 Kannustavuus

Kannustava esimies virittää innostusta ja saa ihmiset työskentelemään tehokkaasti tavoitteiden saavuttamiseksi. Hän luo mielekkyyttä päivittäisiin työtehtäviin ja osoittaa omalla toiminnallaan, mitä edellyttää muilta. Hän osaa vedota yhteiseen visioon ja luoda uskoa tulevaisuuteen.

**14 Vaikutusvalta**

Oikealla tavalla valtaa käyttävä esimies osaa vedota kanssaihmiin. Hän onnistuu saamaan avainhenkilöiden hyväksymisen päätöksilleen ja luomaan tukiverkon aloitteilleen. Hän pystyy myös puhumaan vakuuttavasti.

**15 Kyky kehittää toisia**

Esimiehellä on halu auttaa toisia ihmisiä kehittymään ja hän ymmärtää näiden tavoitteita, vahvuuksia ja heikkouksia. Hän antaa oikea-aikaista ja rakentavaa palautetta. Kehittävä esimies on oivallinen valmentaja.

**16 Kyky käynnistää muutoksia**

Esimies, joka osaa käynnistää ja vauhdittaa muutoksia, tunnistaa ympärillään muutostarpeita, vastustaa nykytilanteeseen jähmettymistä ja tukee uudistuksia. Hän taistelee muutosten puolesta ja osaa esittää teräviä argumentteja ajamansa asian tueksi. Hänellä on myös kyky keksiä käytännön ratkaisuja muutoksen esteiden voittamiseksi.

**17 Taito hallita konflikteja**

Konfliktitilanteita hallitseva esimies kykenee houkuttelemaan esiin eri osapuolten näkemykset, ymmärtää eri näkökulmia ja osaa muotoilla yhteisen ihanteen, jonka jokainen osapuoli voi hyväksyä. Hän pystyy selvittämään ristiriitoja ja on avoin eri osapuolten tunteille ja näkemyksille.

**18 Ryhmä- ja yhteistyötaito**

Taitava ryhmänjohtaja kykenee luomaan ystävällisen ja toverillisen ilmapiirin ja toimii itse esimerkkinä toisten kunnioittamisessa ja auttamisessa sekä yhteistyössä. Hän saa ryhmän jäsenet innostumaan käsiteltävästä asiasta ja pystyy luomaan ryhmähenkeä ja yhteenkuuluvaisuuden tunnetta.

**KYSELYLOMAKE B****ESIMIEHEN TÄRKEIMMÄT TUNNEÄLYTAIDOT**

Seuraavassa ovat esitettyinä samat ominaisuudet, joihin vastasit osassa A arvioimalla oman esimiehesi valmiuksia kunkin ominaisuuden osalta. Lue tarvittaessa vielä uudelleen kunkin ominaisuuden osalta esitetty kuvaus ja **arvioi asteikolla 1– 5, miten tärkeänä pidät kutakin ominaisuutta esimiestyössä menestymiselle.**

**Arviointiasteikko:**

- 1 ei lainkaan tärkeä
- 2 ei kovin tärkeä
- 3 melko tärkeä
- 4 tärkeä
- 5 erittäin tärkeä

**1 Omien tunteiden tiedostaminen**

Omista tunteistaan tietoinen esimies on herkkä sisäisille viesteille ja tunnistaa kuinka hänen tunteensa vaikuttavat häneen ja hänen työsuoritukseensa. Hän kunnioittaa johtavia arvoja, hahmottaa laajasti monimutkaisia tilanteita ja mieltää vaistonvaraisesti, miten kannattaa toimia. Hän on myös ennakkoluuloton ja aito ja kykenee puhumaan avoimesti omista tunteistaan.

**2 Hyvä itsetuntemus**

Hyvä itsetuntija tietää yleensä omat rajoituksensa ja vahvuutensa ja suhtautuu huumorilla itseensä. Hän on avoin jatkuvalle oppimiselle ja ottaa mielellään vastaan rakentavaa kritiikkiä ja palautetta. Hyvä itsetuntemus auttaa häntä tunnistamaan, milloin hänen tulee pyytää apua ja miltä osin hänen tulee kehittää taitojaan ja osaamistaan.

**3 Itseluottamus**

Itseensä luottava esimies pystyy tuomaan esille vahvuutensa. Hän tarttuu mielellään haasteellisiin tehtäviin ja uskoo selviytyvänsä niistä. Itsevarmuutensa vuoksi hän usein erottuu ryhmästä.

**4 Itsekontrolli**

Vahva itsekontrolli auttaa esimiestä hallitsemaan tunteitaan ja kanavoimaan niitä hyödyllisellä tavalla. Hän pysyy rauhallisena ja kykenee ajattelemaan selväjärkisesti stressaavissa tilanteissa ja kriisin aikana.

**5 Läpinäkyvyys**

Läpinäkyvä esimies elää arvomaailmansa mukaisesti. Läpinäkyvyys – tunteiden, käsitysten ja toimintojen ilmaiseminen luontevasti ja avoimesti – tekee ihmisestä rehellisen ja lahjomattoman. Hän hyväksyy myös omat heikkoutensa ja virheensä ja puuttuu ympärillä ilmenevään epäeettiseen käytökseen.

## **6 Sopeutumiskyky**

Sopeutuva esimies pystyy mukautumaan erilaisiin vaatimuksiin kadottamatta tavoitettaan ja tarmoaan ja hän pystyy työskentelemään myös epävarmassa organisaatiossa. Hän sopeutuu joustavasti uusiin haasteisiin, selviytyy epävakaisissa tilanteissa ja pystyy uusiutumaan muuttuvan työelämän vaatimusten mukaan.

## **7 Suorituskyky**

Suorituskykyisellä esimiehellä on korkeat henkilökohtaiset standardit, jotka kannustavat häntä jatkuvaan suoritusten parantamiseen ja oppimiseen. Hän asettaa mitattavissa olevia haasteellisia tavoitteita ja ottaa laskelmoituja riskejä. Hän vaatii paljon myös toisilta.

## **8 Aloitteellisuus**

Aloitteellinen esimies uskoo voivansa vaikuttaa oman elämänsä kulkuun. Hän tarttuu avautuviin mahdollisuuksiin – tai luo niitä – eikä juutu paikalleen odottelemaan. Hän ei epäröi kokeilla rajojaan. Hän ottaa vastuun toiminnan kehittämisestä ja jatkuvuudesta.

## **9 Optimismi**

Optimistinen esimies näkee vastoinikäymisissä mieluummin mahdollisuuksia kuin uhkia. Hän tulkitsee myös toisia ihmisiä positiivisesti ja odottaa heidän tekevän parhaansa. Hänen mielestään tulevaisuuden muutokset avaavat uusia mahdollisuuksia ja haasteita.

## **10 Empaattisuus**

Empaattinen, eläytymiskykyinen esimies pystyy aistimaan ja kokemaan yksilön ja ryhmän tunnetiloja. Hän kuuntelee tarkkaavaisesti toisia ihmisiä ja pystyy ymmärtämään heidän tarkoituksensa. Empaattisuus auttaa häntä tulemaan toimeen erilaisista taustoista ja kulttuureista tulevien ihmisten kanssa.

## **11 Organisaatiotuntemus**

Organisaatiota hyvin tunteva esimies havaitsee tärkeät sosiaaliset verkostot ja tunnistaa keskeiset valtasuhteet. Hän ymmärtää työtehtävien hoitoon liittyviä ”poliittisia” voimia organisaatiossaan samoin kuin henkilöstön yhteistyötä määrittäviä arvoja ja julkilausumattomia ohjeita ja sääntöjä.

## **12 Palvelualttius**

Palvelualttis esimies panostaa asiakkaisiin. Hän huolehtii myös siitä, että asiakkaiden kanssa suoraan kosketuksissa olevat henkilöt voivat hoitaa asiakassuhteensa. Hän seuraa tarkoin asiakastytyvyyttä ja varmistaa, että asiakas saa, mitä tarvitsee. Hän on myös tarvittaessa asiakkaiden tavoitettavissa.

## **13 Kannustavuus**

Kannustava esimies virittää innostusta ja saa ihmiset työskentelemään tehokkaasti tavoitteiden saavuttamiseksi. Hän luo mielekkyyttä päivittäisiin työtehtäviin ja osoittaa omalla toiminnallaan, mitä edellyttää muilta. Hän osaa vedota yhteiseen visioon ja luoda uskoa tulevaisuuteen.



**14 Vaikutusvalta**

Oikealla tavalla valtaa käyttävä esimies osaa vedota kanssaihmiin. Hän onnistuu saamaan avainhenkilöiden hyväksymisen päätöksilleen ja luomaan tukiverkon aloitteilleen. Hän pystyy myös puhumaan vakuuttavasti.

**15 Kyky kehittää toisia**

Esimiehellä on halu auttaa toisia ihmisiä kehittymään ja hän ymmärtää näiden tavoitteita, vahvuuksia ja heikkouksia. Hän antaa oikea-aikaista ja rakentavaa palautetta. Kehittävä esimies on oivallinen valmentaja.

**16 Kyky käynnistää muutoksia**

Esimies, joka osaa käynnistää ja vauhdittaa muutoksia, tunnistaa ympärillään muutostarpeita, vastustaa nykytilanteeseen jähmettymistä ja tukee uudistuksia. Hän taistelee muutosten puolesta ja osaa esittää teräviä argumentteja ajamansa asian tueksi. Hänellä on myös kyky keksiä käytännön ratkaisuja muutoksen esteiden voittamiseksi.

**17 Taito hallita konflikteja**

Konfliktitilanteita hallitseva esimies kykenee houkuttelemaan esiin eri osapuolten näkemykset, ymmärtää eri näkökulmia ja osaa muotoilla yhteisen ihanteen, jonka jokainen osapuoli voi hyväksyä. Hän pystyy selvittämään ristiriitoja ja on avoin eri osapuolten tunteille ja näkemyksille.

**18 Ryhmä- ja yhteistyötaito**

Taitava ryhmänjohtaja kykenee luomaan ystävällisen ja toverillisen ilmapiirin ja toimii itse esimerkkinä toisten kunnioittamisessa ja auttamisessa sekä yhteistyössä. Hän saa ryhmän jäsenet innostumaan käsiteltävästä asiasta ja pystyy luomaan ryhmähenkeä ja yhteenkuuluvaisuuden tunnetta.

## KYSELYLOMAKE C

### VASTAAJAN TAUSTATIEDOT

#### 1 Sukupuoli

- 1 mies
- 2 nainen

#### 2 Pohjakoulutus

- 1 kansakoulu
- 2 keskikoulu
- 3 peruskoulu
- 4 ylioppilas

#### 3 Ammatillinen koulutus

- 1 ei ammatillista tutkintoa
- 2 ammattikoulu tai vastaava tutkinto
- 3 opistotason tutkinto
- 4 ammattikorkeakoulututkinto tai alempi korkeakoulututkinto
- 5 ylempi korkeakoulututkinto tai ylempi AMK-tutkinto
- 6 muu tutkinto

#### 4 Työyksikkö

- 1 Turun johtamisjärjestelmäyksikkö
- 2 Helsingin johtamisjärjestelmäyksikkö
- 3 verkko-operaatiokeskus
- 4 johto-osa

#### 5 Työtehtävä

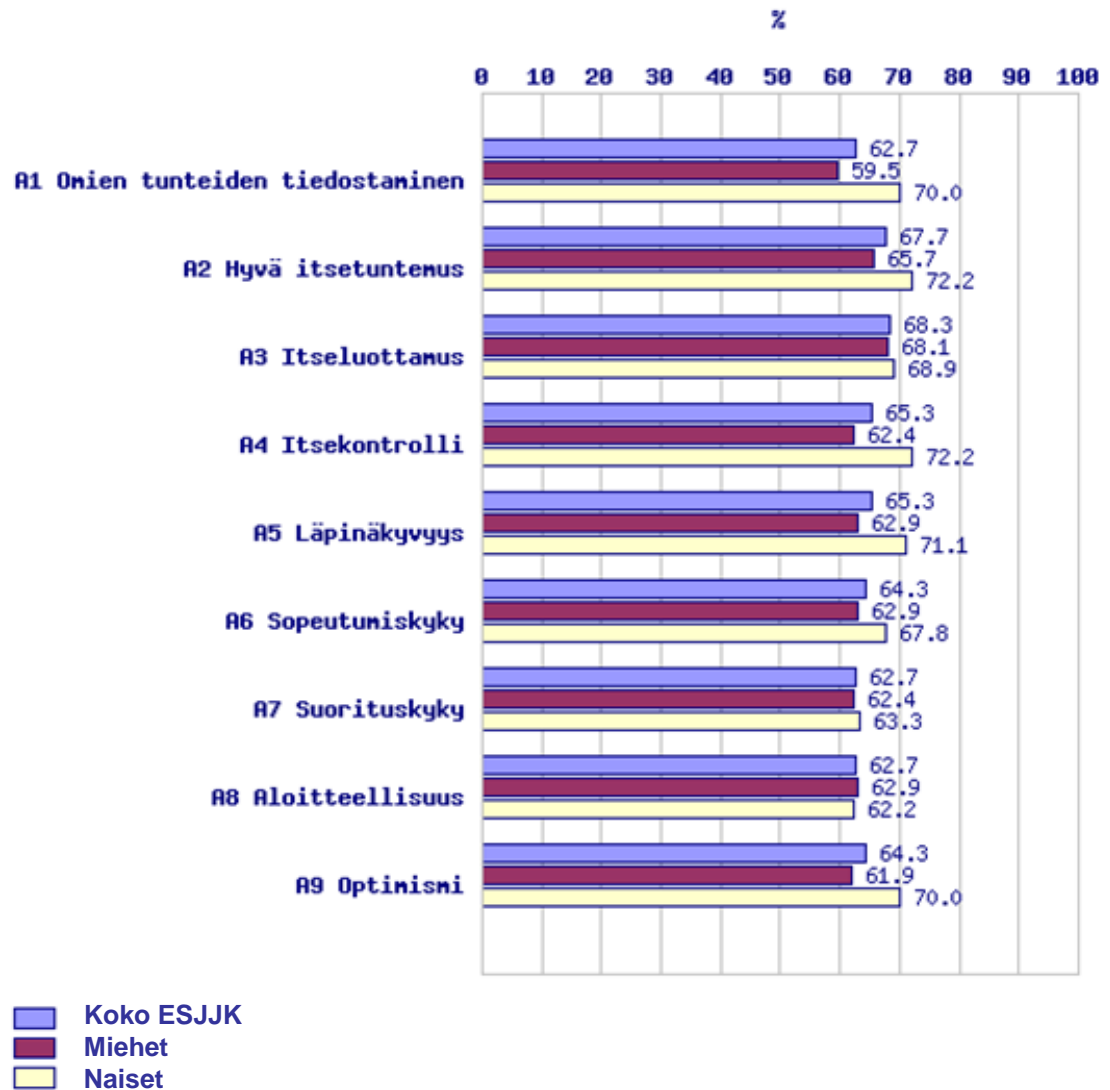
- 1 esimies (alaisia joiden kanssa käyn kehityskeskustelun)
- 2 työntekijä (ei alaisia, joiden kanssa käyn kehityskeskustelun)

#### 6 Työkokemus

- 0–5 vuotta
- 5–10 vuotta
- 10–15 vuotta
- 15–20 vuotta
- yli 20 vuotta

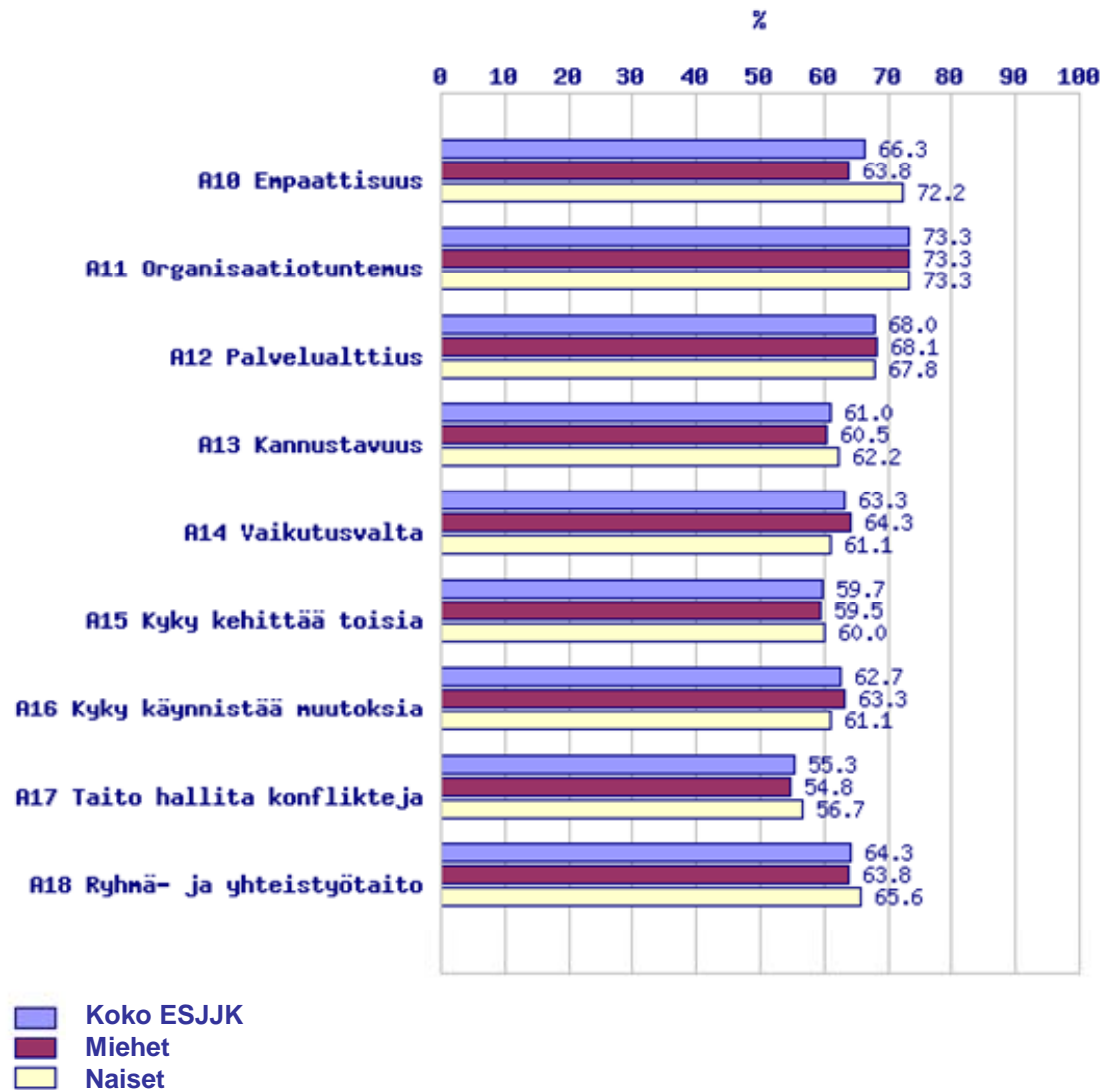
## Esimiesten itsetietoisuuden ja oman toiminnan johtamisen tunneälytaidot eri sukupuolten kokemina

Pisteet prosenttiarvoina



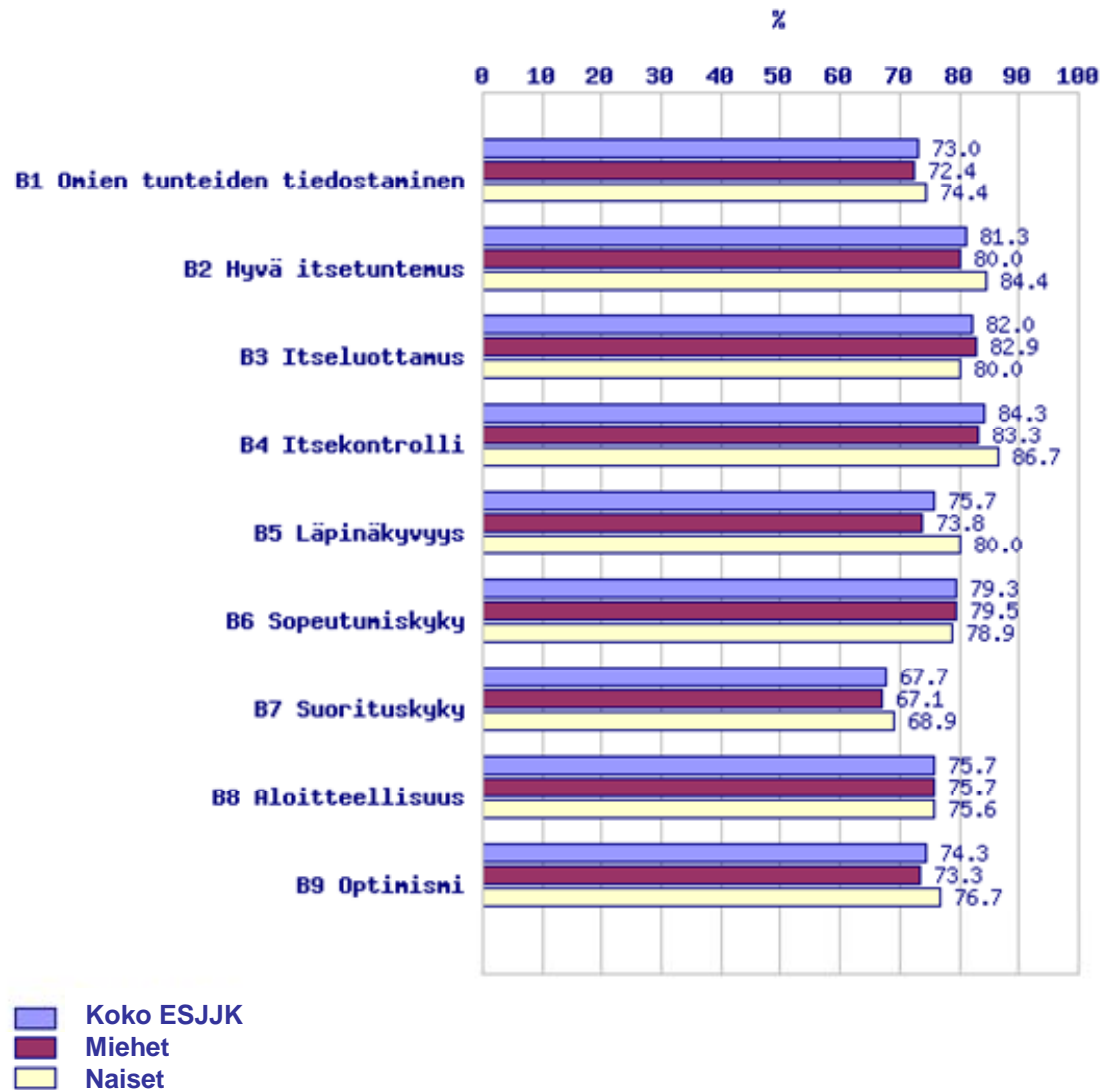
## Esimiesten sosiaalisen tietoisuuden ja ihmissuhdejohtamisen tunneälytaidot eri sukupuolten kokemina

Pisteet prosenttiarvoina



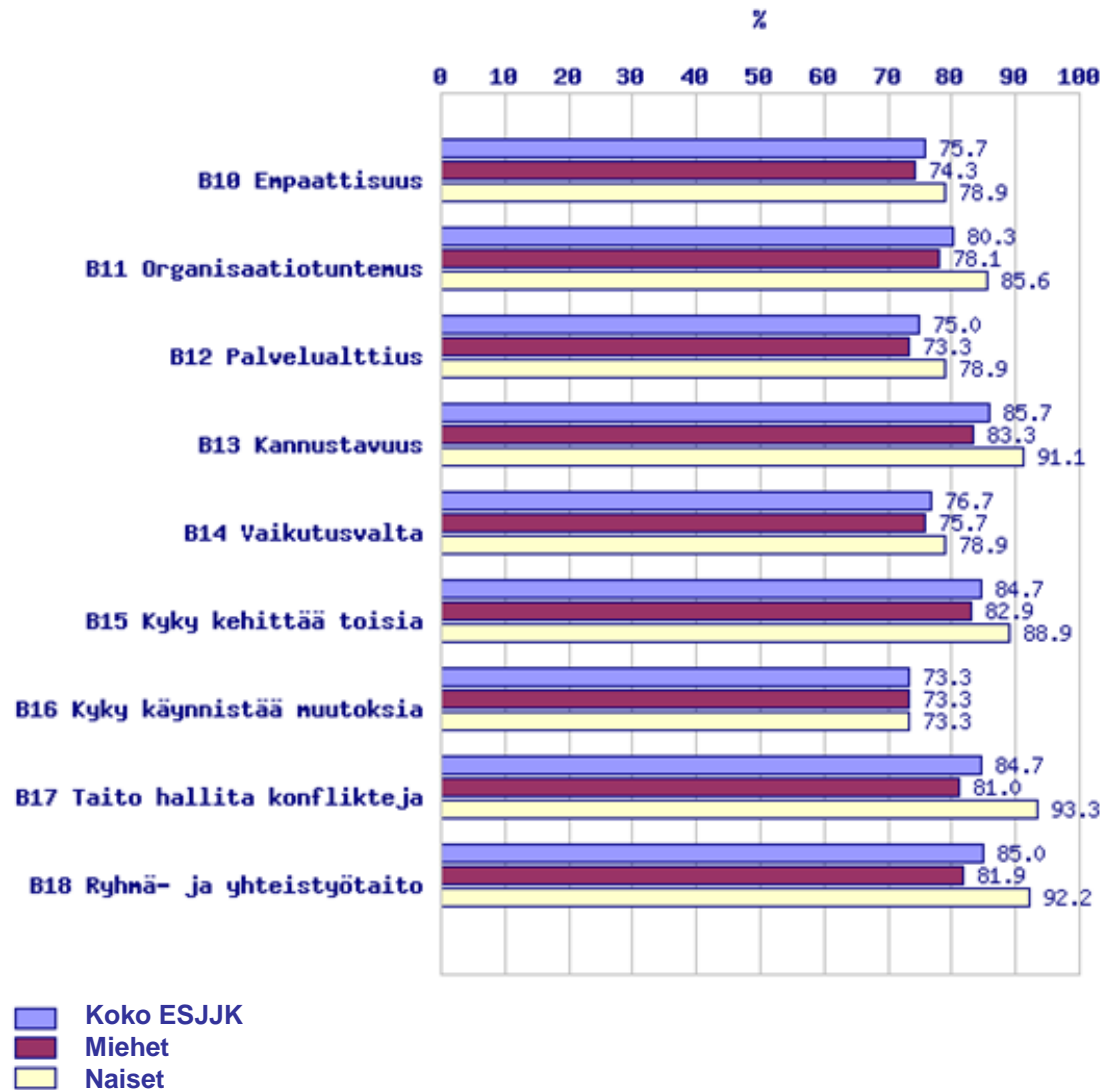
## Itsetietoisuuden ja oman toiminnan johtamisen tunneälytaitojen tärkeys esimiestyössä menestymisen kannalta eri sukupuolten kokemina

Pisteet prosenttisarvoina



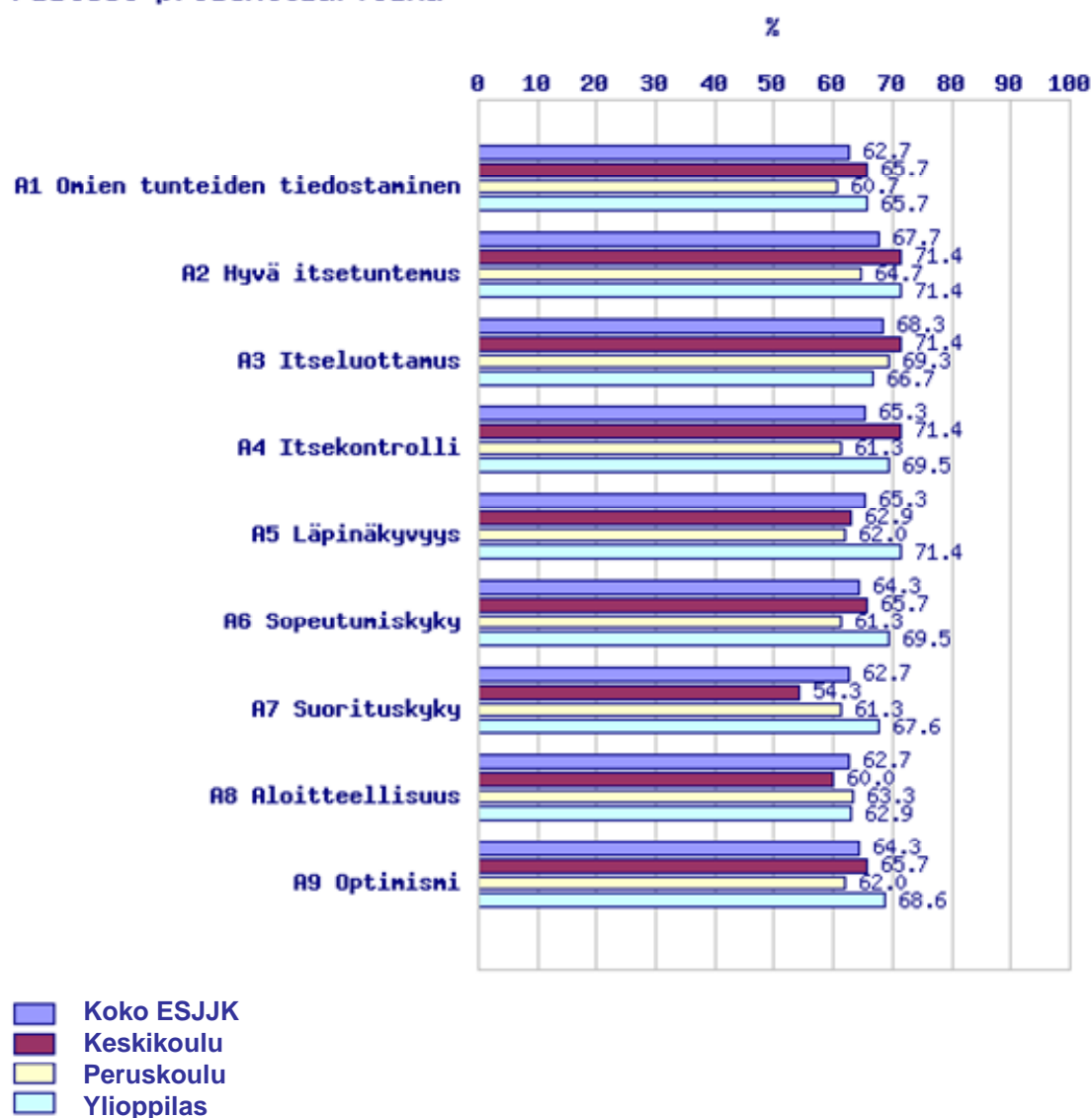
**Sosiaalisen tietoisuuden ja ihmissuhdejohtamisen tunneälytaitojen  
tärkeys esimiestyössä menestymisen kannalta eri sukupuolten  
kokemina**

Pisteet prosenttiarvoina



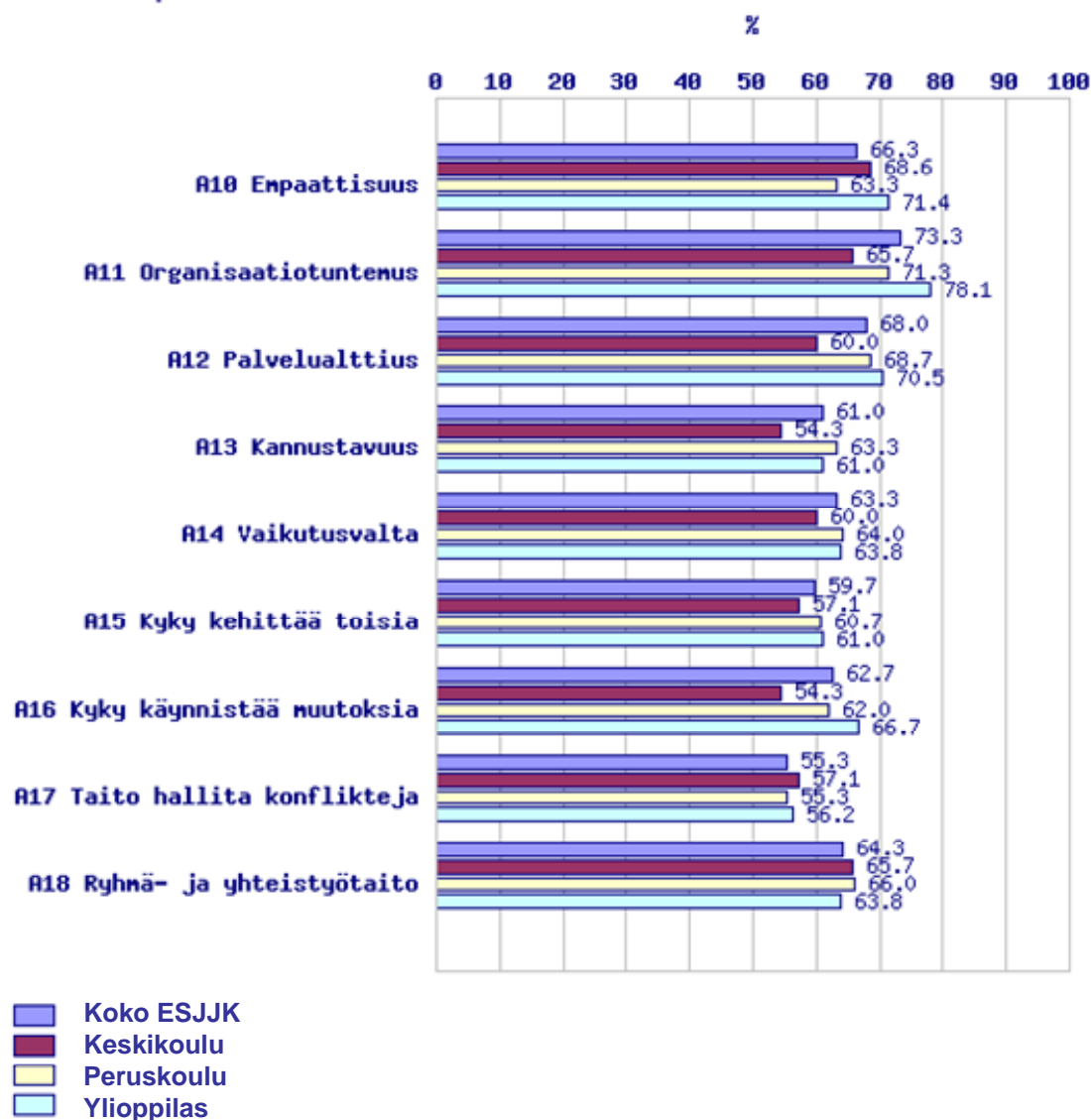
## Esimiesten itsetietoisuuden ja oman toiminnan johtamisen tunneälytaidot erilaisen pohjakoulutuksen omaavien vastaajien kokemina

Pisteet prosenttiarvoina



## Esimiesten sosiaalisen tietoisuuden ja ihmissuhdejohtamisen tunneälytaidot erilaisen pohjakoulutuksen omaavien vastaajien kokemina

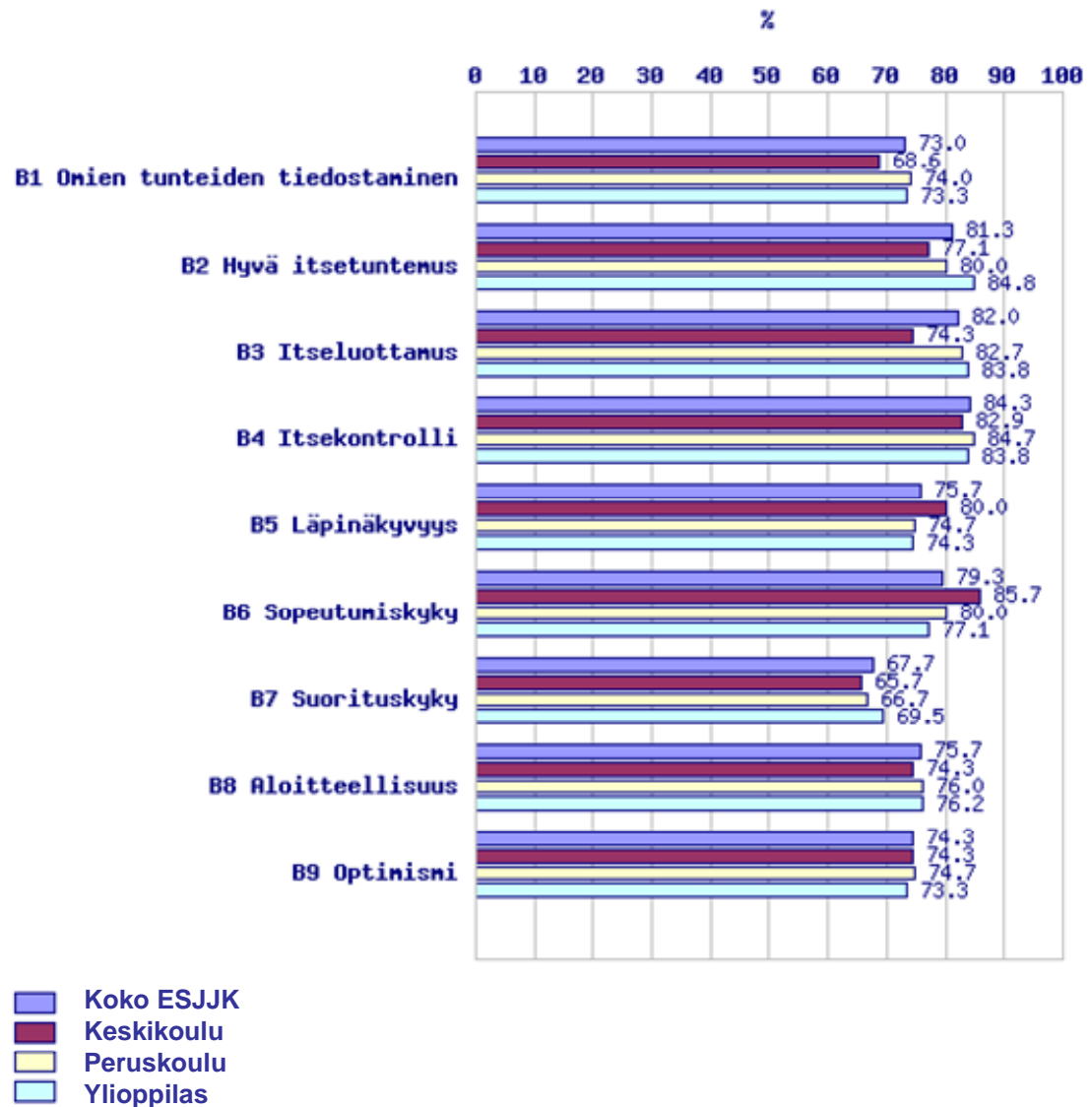
Pisteet prosenttiarvoina





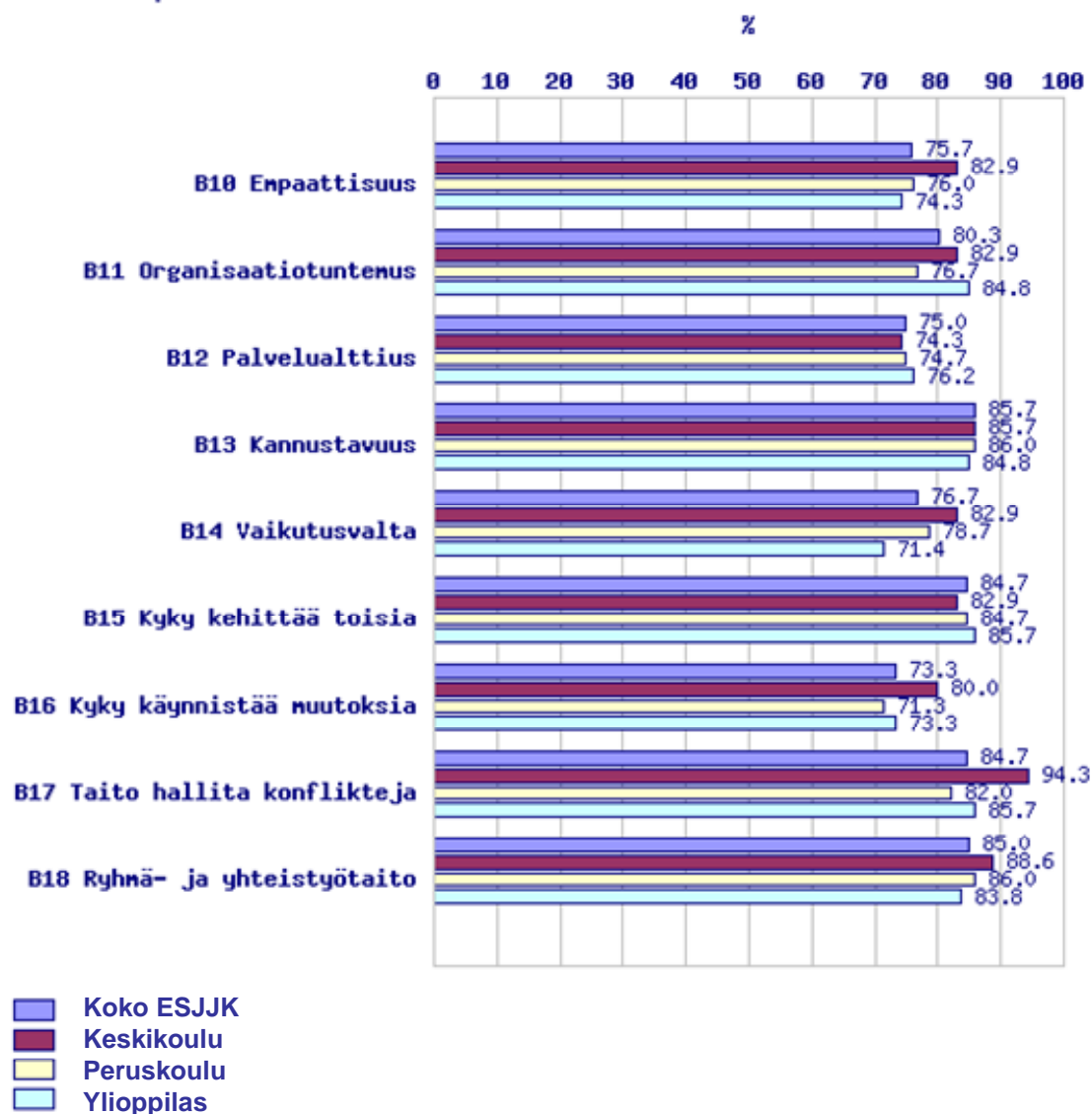
**Itsetietoisuuden ja oman toiminnan johtamisen tunneälytaitojen  
tärkeys esimiestyössä menestymisen kannalta erilaisen  
pohjakoulutuksen omaavien vastaajien kokemina**

Pisteet prosenttisarvoina



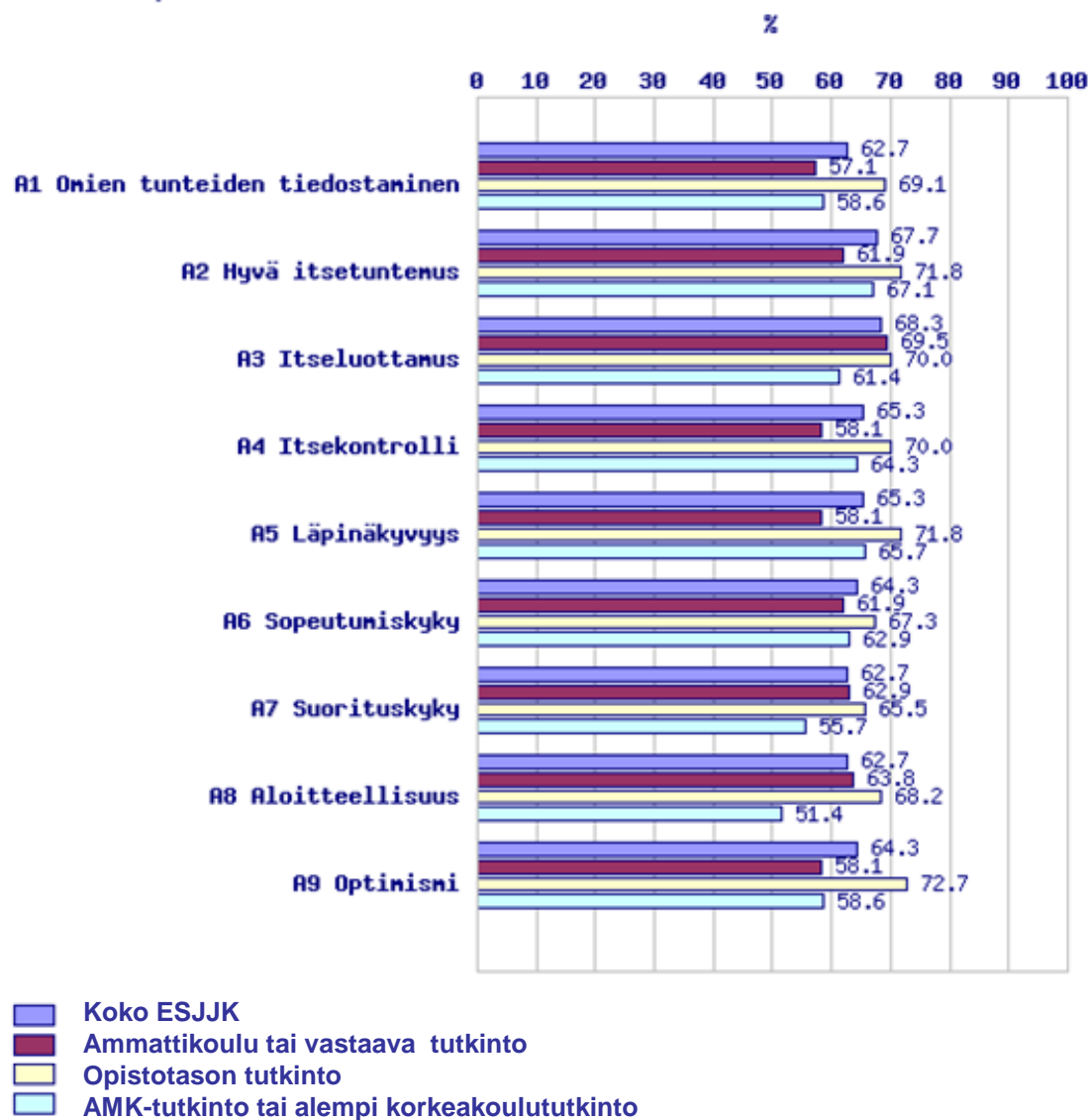
**Sosiaalisen tietoisuuden ja ihmissuhdejohtamisen tunneälytaitojen  
tärkeys esimiestyössä menestymisen kannalta erilaisen  
pohjakoulutuksen omaavien vastaajien kokemina**

Pisteet prosenttiarvoina



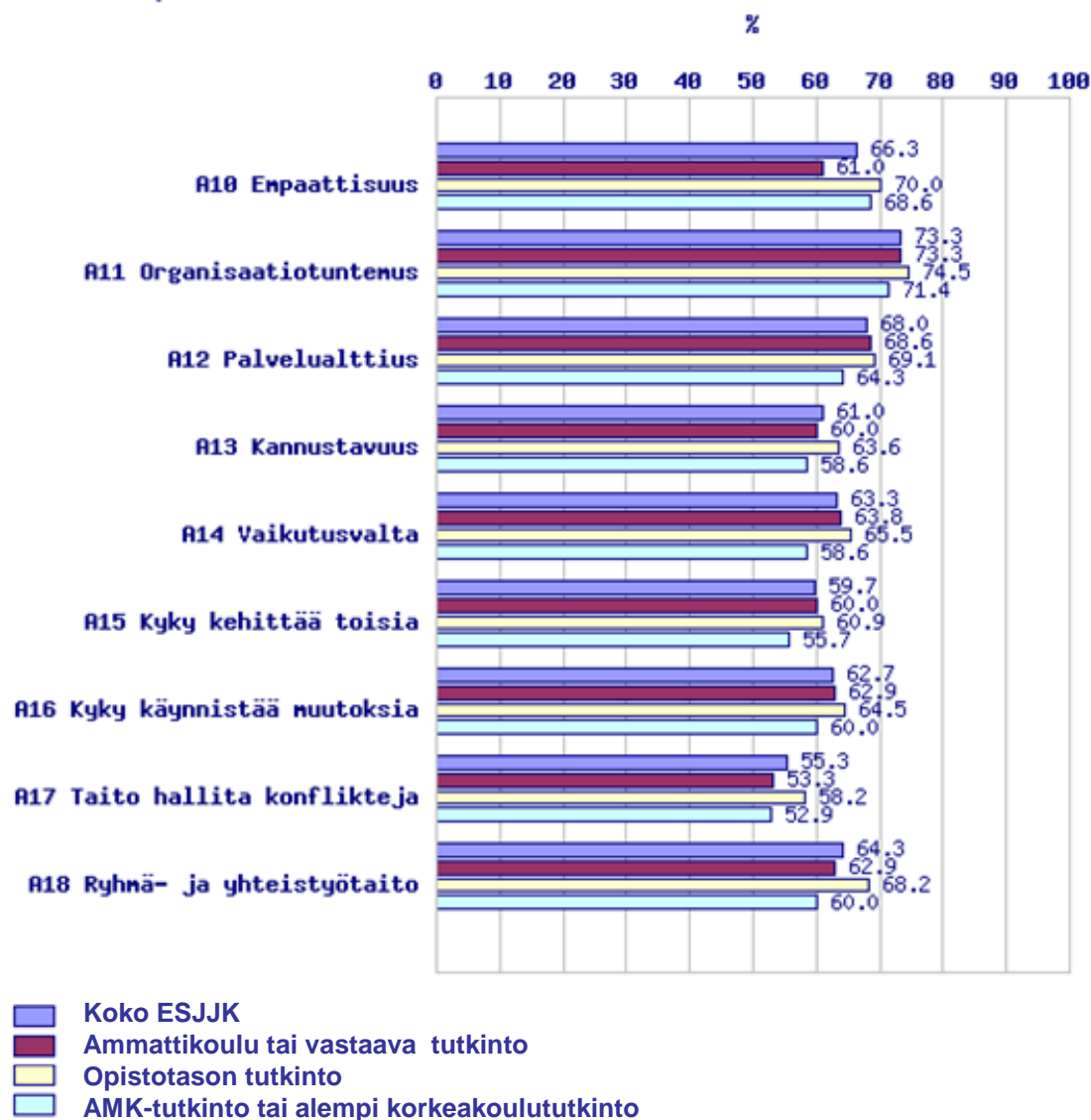
**Esimiesten itsetietoisuuden ja oman toiminnan johtamisen  
tunneälytaidot erilaisen ammatillisen koulutuksen omaavien  
vastaajien kokemina**

Pisteet prosenttiarvoina



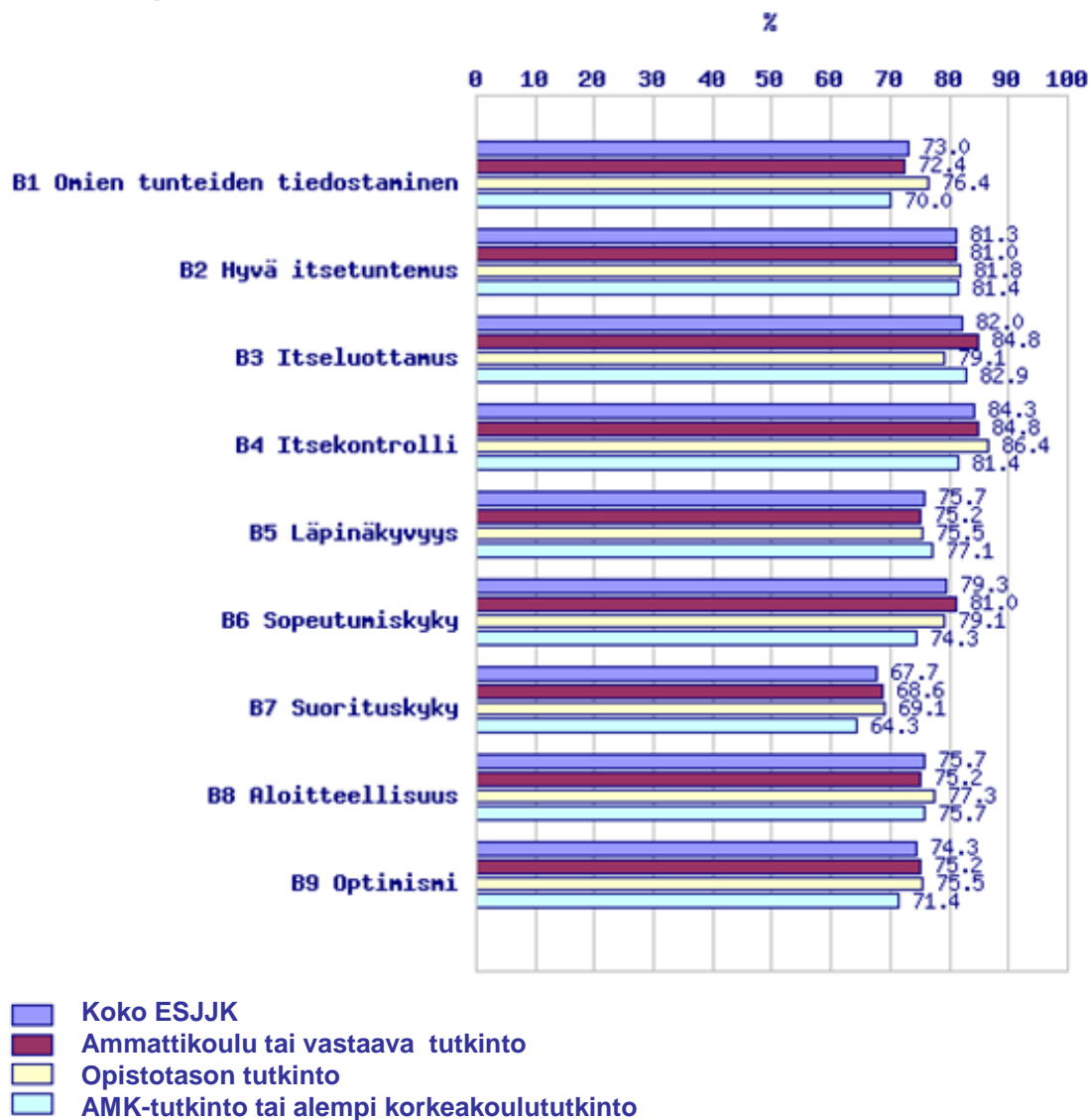
## Esimiesten sosiaalisen tietoisuuden ja ihmissuhdejohtamisen tunneälytaidot erilaisen ammatillisen koulutuksen omaavien vastaajien kokemina

Pisteet prosenttiarvoina



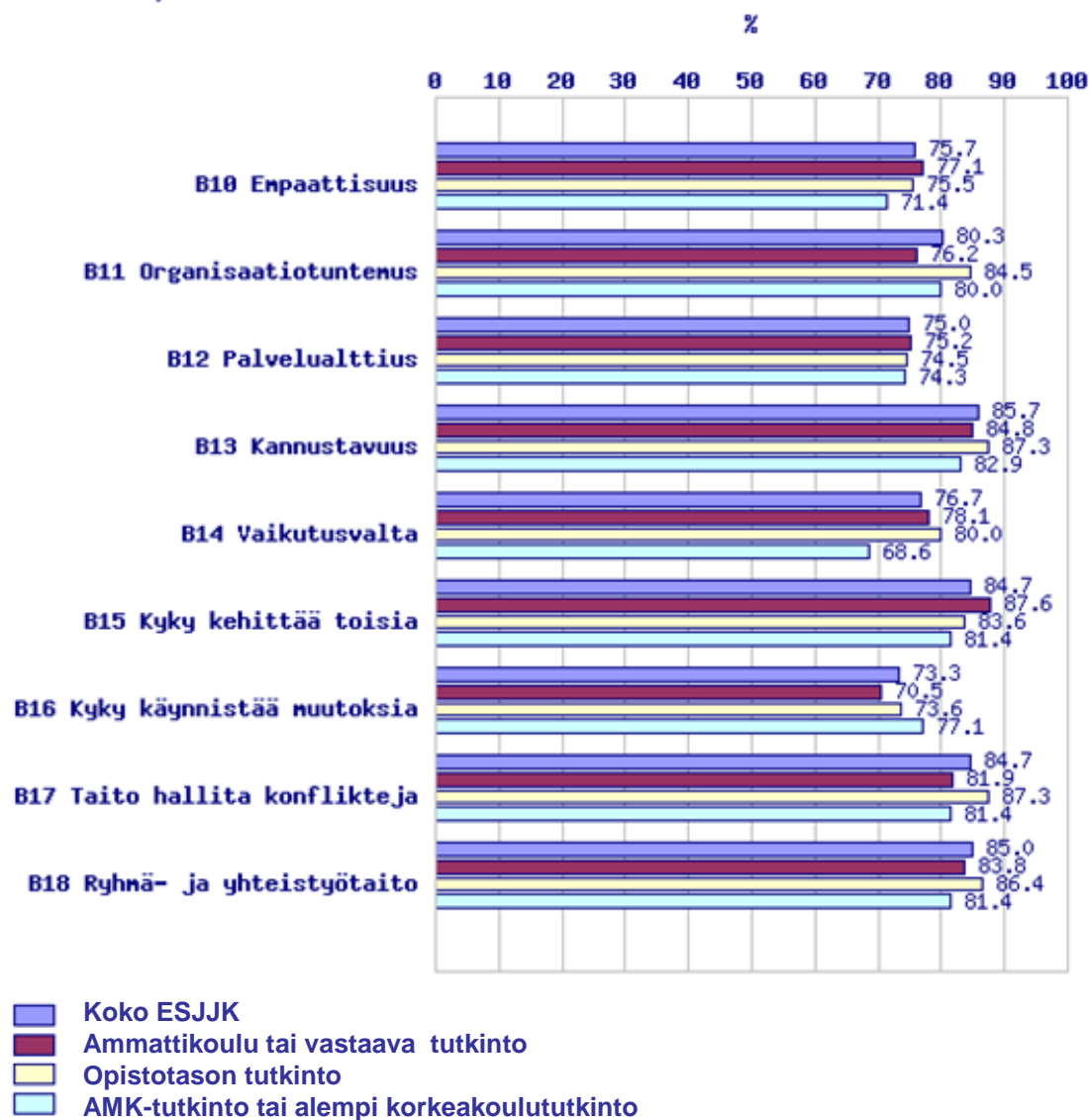
**Itsetietoisuuden ja oman toiminnan johtamisen tunneälytaitojen  
tärkeys esimiestyössä menestymisen kannalta erilaisen  
ammattillisen koulutuksen omaavien vastaajien kokemina**

Pisteet prosenttisarvoina



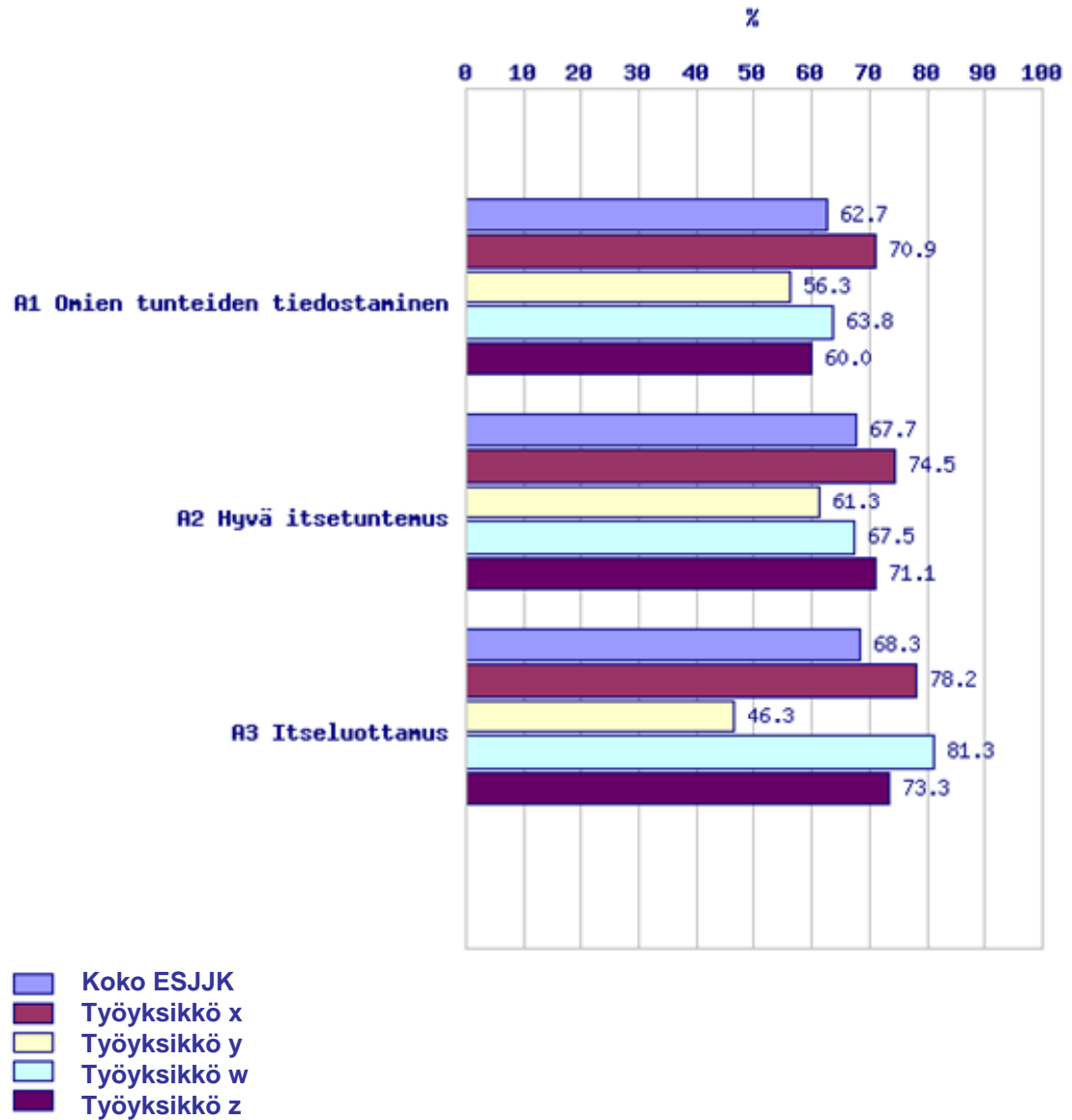
**Sosiaalisen tietoisuuden ja ihmissuhdejohtamisen tunneälytaitojen  
tärkeys esimiestyössä menestymisen kannalta erilaisen  
ammattillisen koulutuksen omaavien vastaajien kokemina**

Pisteet prosenttiarvoina



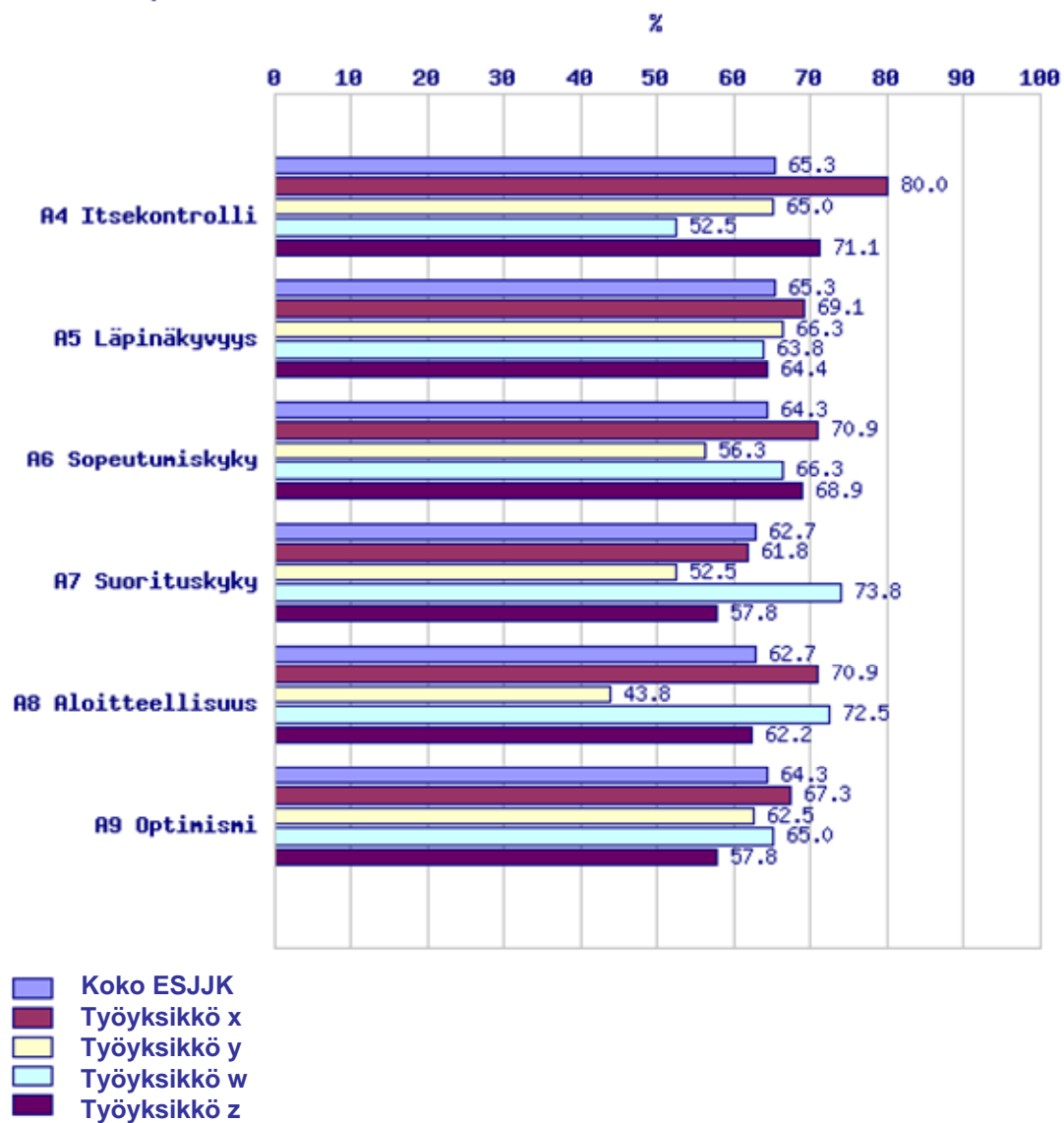
## Esimiesten itsetietoisuuden tunneälytaidot työntekijöiden kokemina työyksiköittäin

Pisteet prosenttisarvoina



## Esimiesten oman toiminnan johtamisen tunneälytaidot työntekijöiden kokemina työyksiköittäin

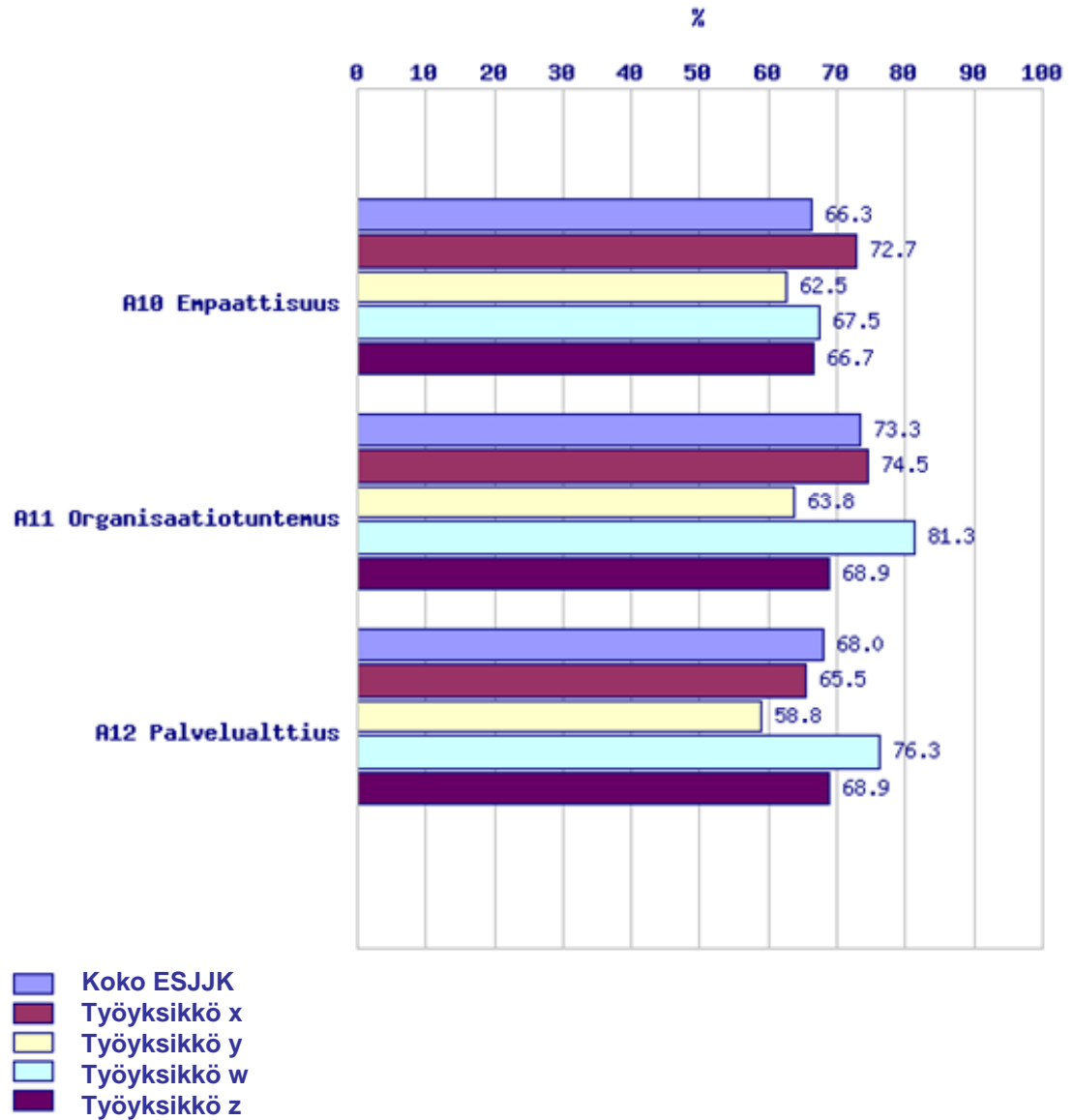
Pisteet prosenttisarvoina





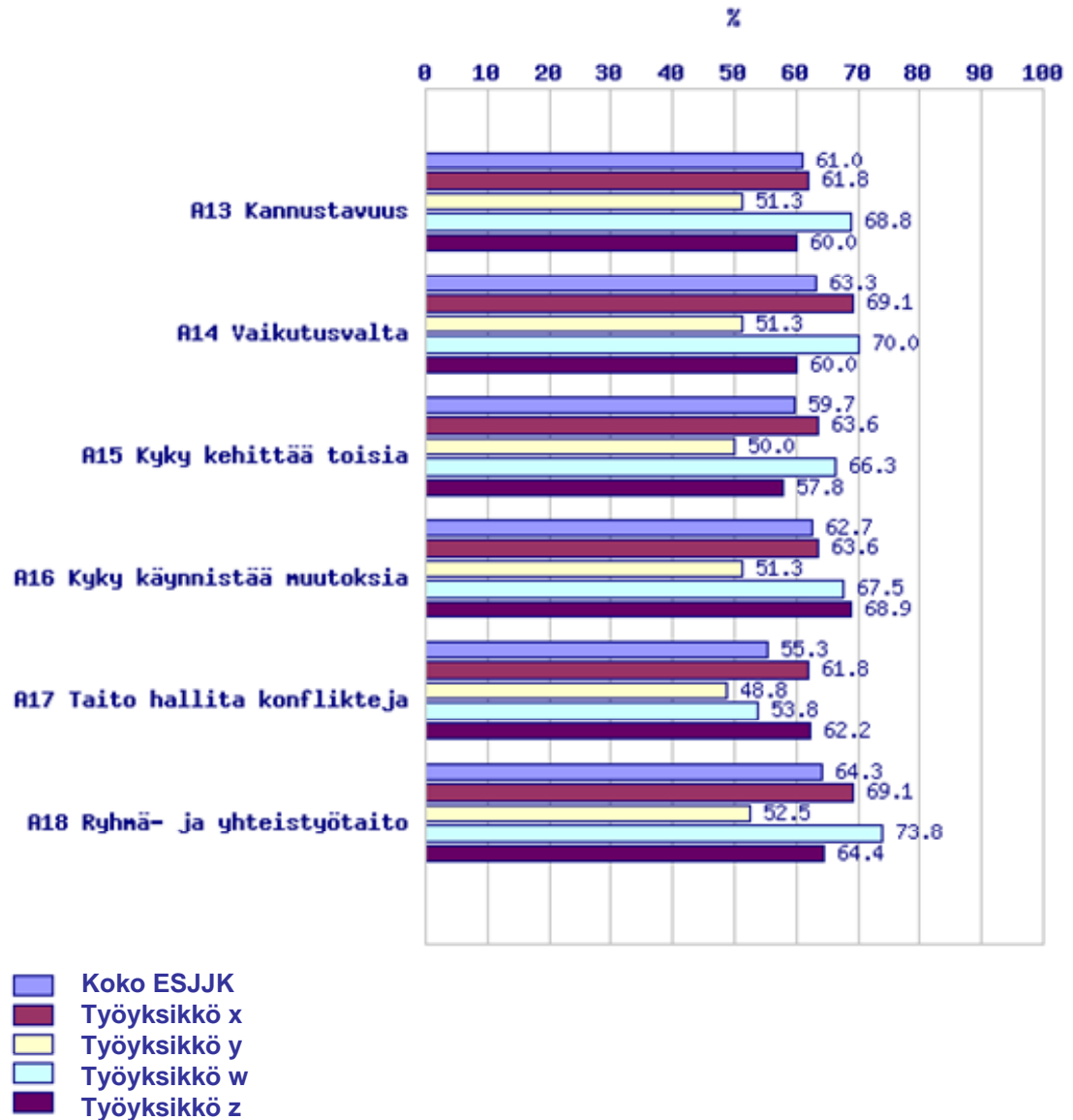
## Esimesten sosiaalisen tietoisuuden tunneälytaidot työntekijöiden kokemina työyksiköittäin

Pisteet prosenttisarvoina



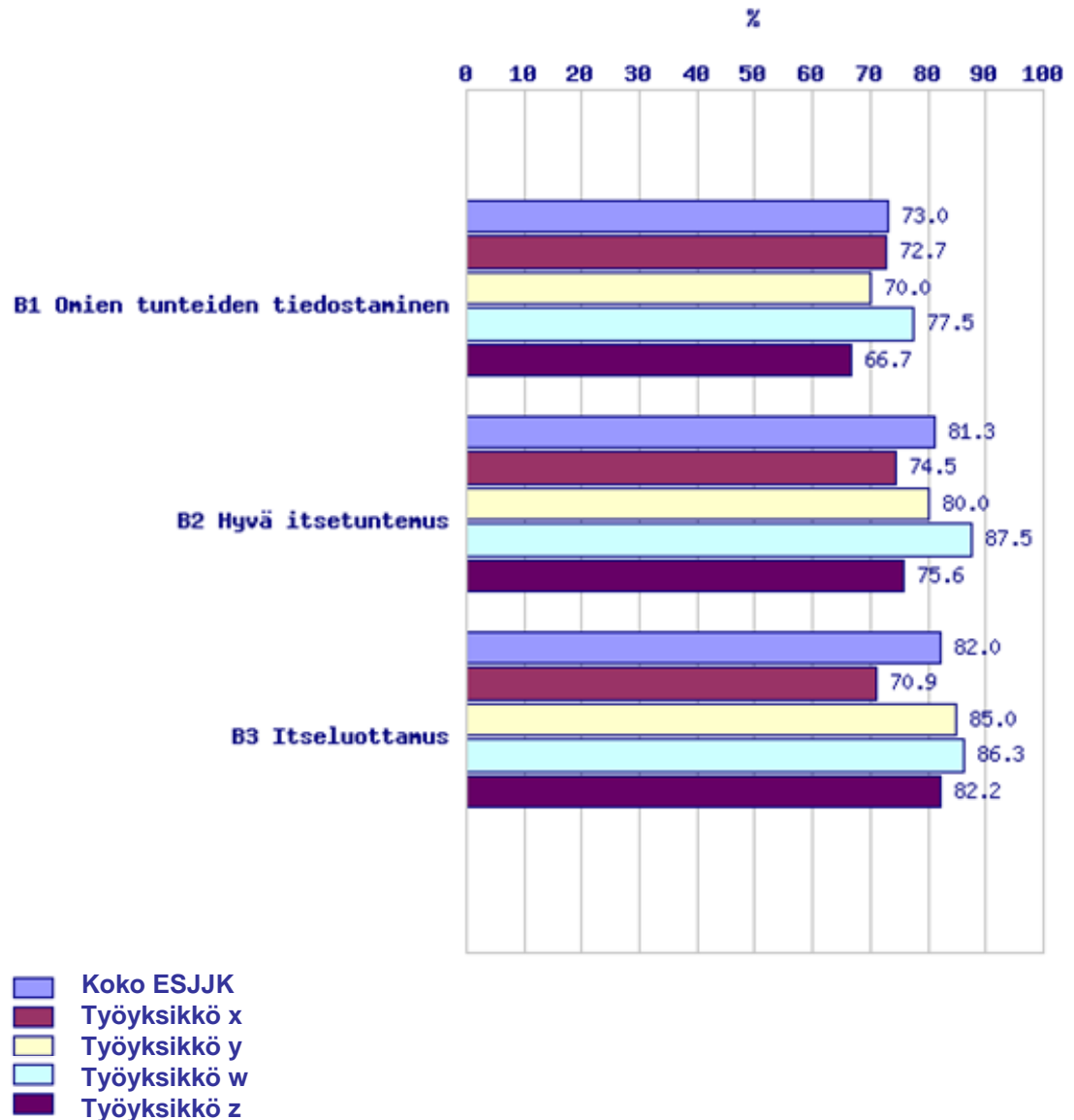
## Esimiesten ihmissuhdejohtamisen tunneälytaidot työntekijöiden kokemina työyksiköittäin

Pisteet prosenttiarvoina



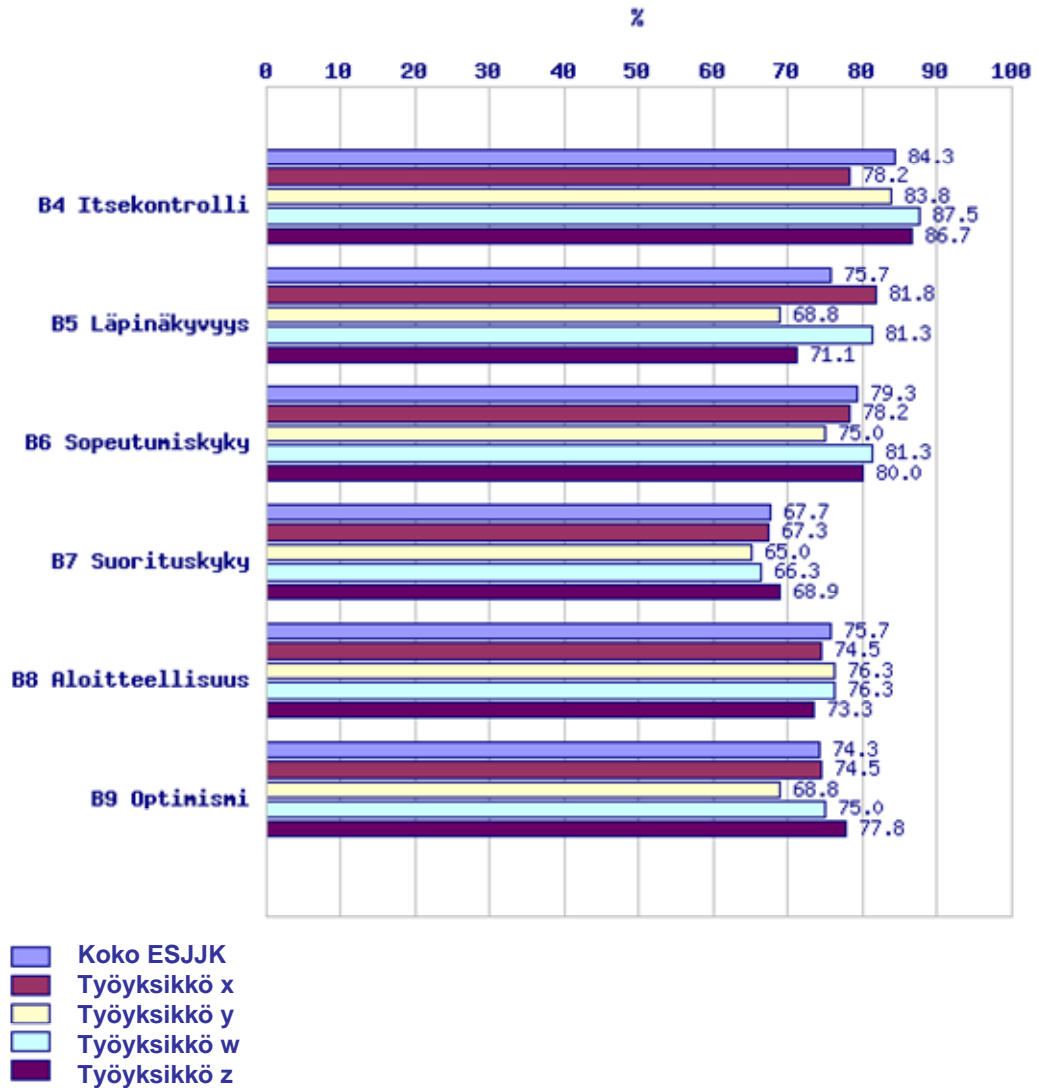
## Itsetietoisuuden tunneälytaitojen tärkeys esimiestyössä menestymisen kannalta työntekijöiden kokemina työyksiköittäin

Pisteet prosenttisarvoina



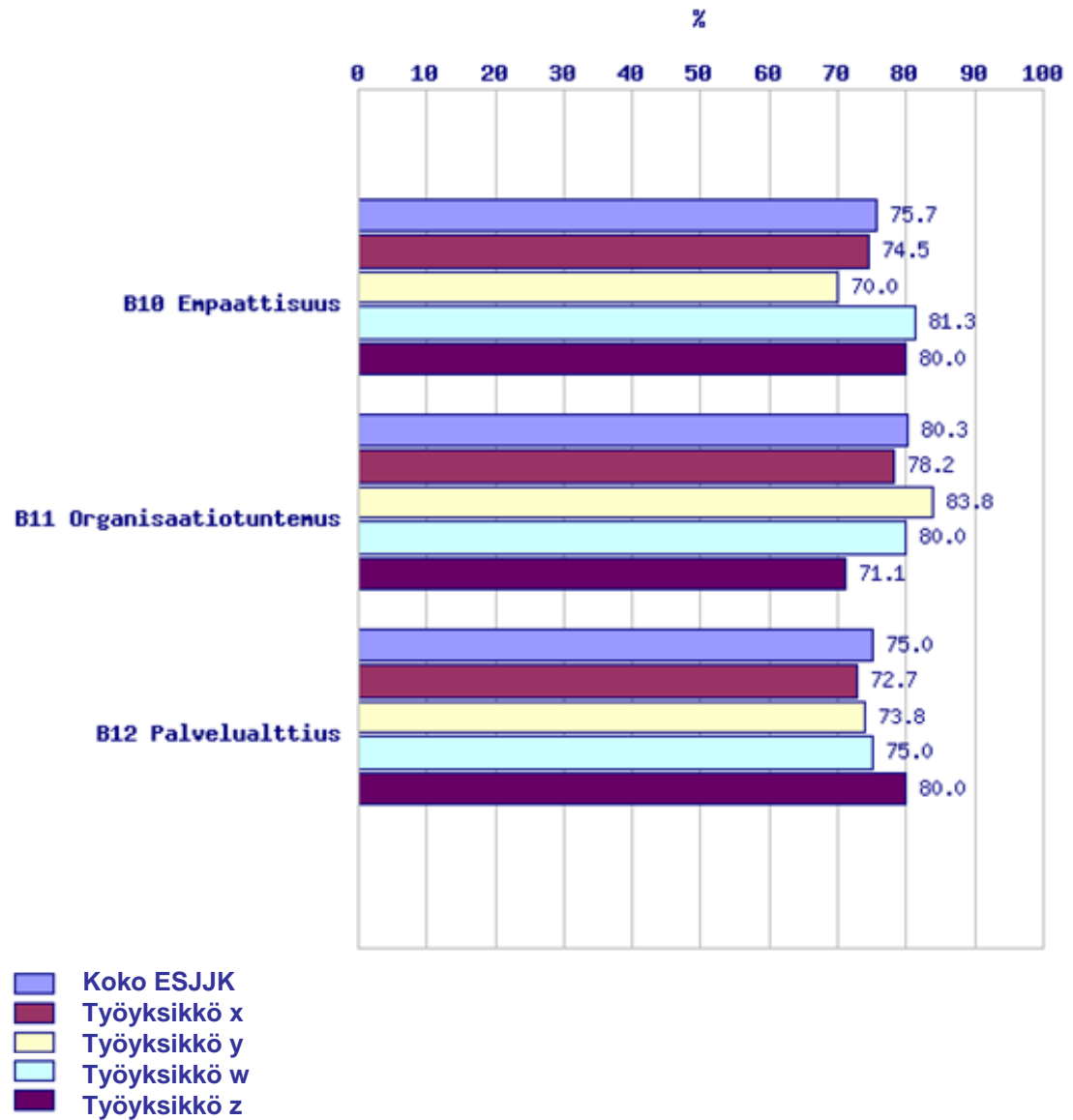
## Oman toiminnan johtamisen tunneälytaitojen tärkeys esimiestyössä menestymisen kannalta työntekijöiden kokemina työyksiköittäin

Pisteet prosenttisarvoina



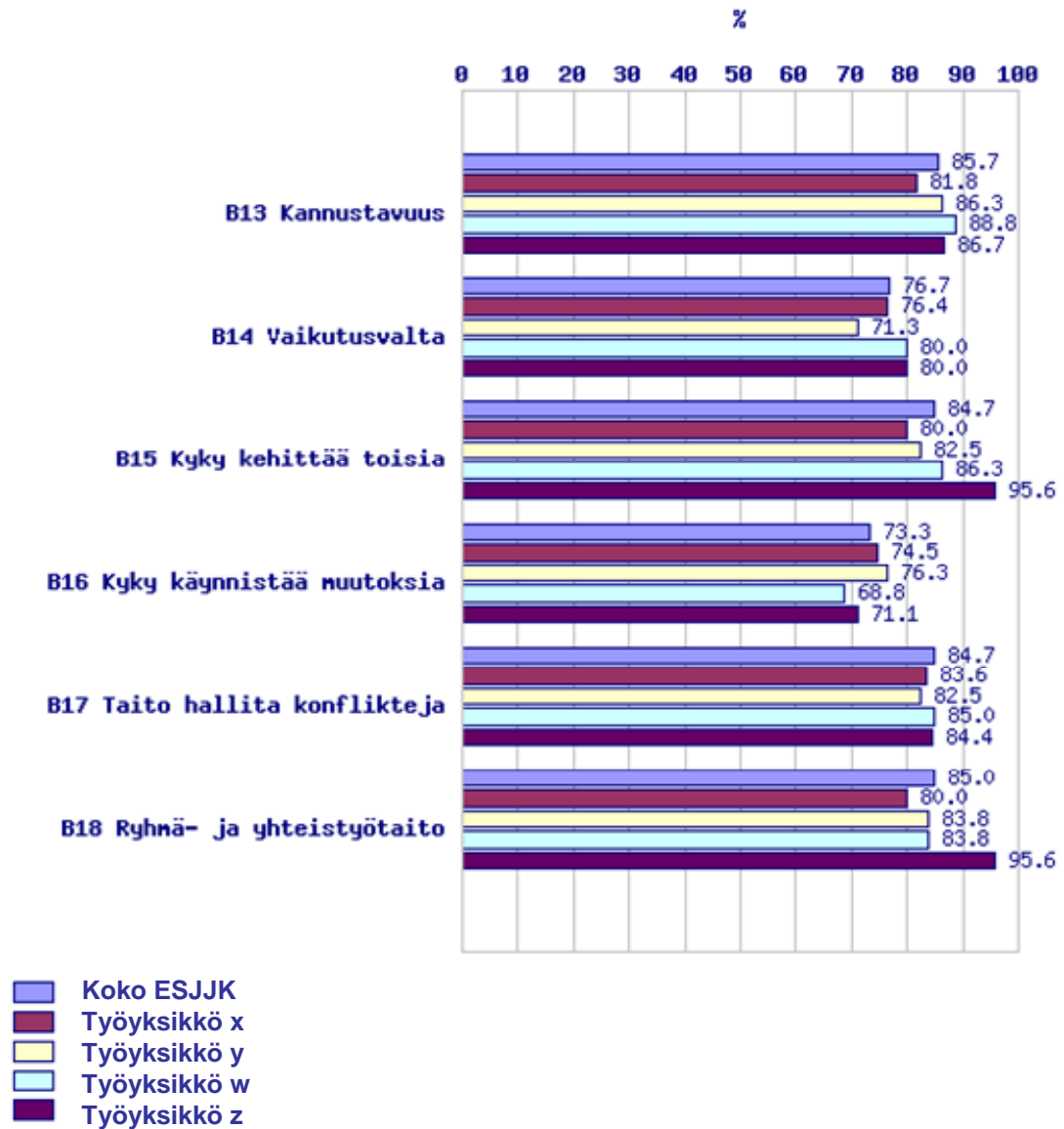
## Sosiaalisen tietoisuuden tunneälytaitojen tärkeys esimiestyössä menestymisen kannalta työntekijöiden kokemina työyksiköittäin

Pisteet prosenttisarvoina



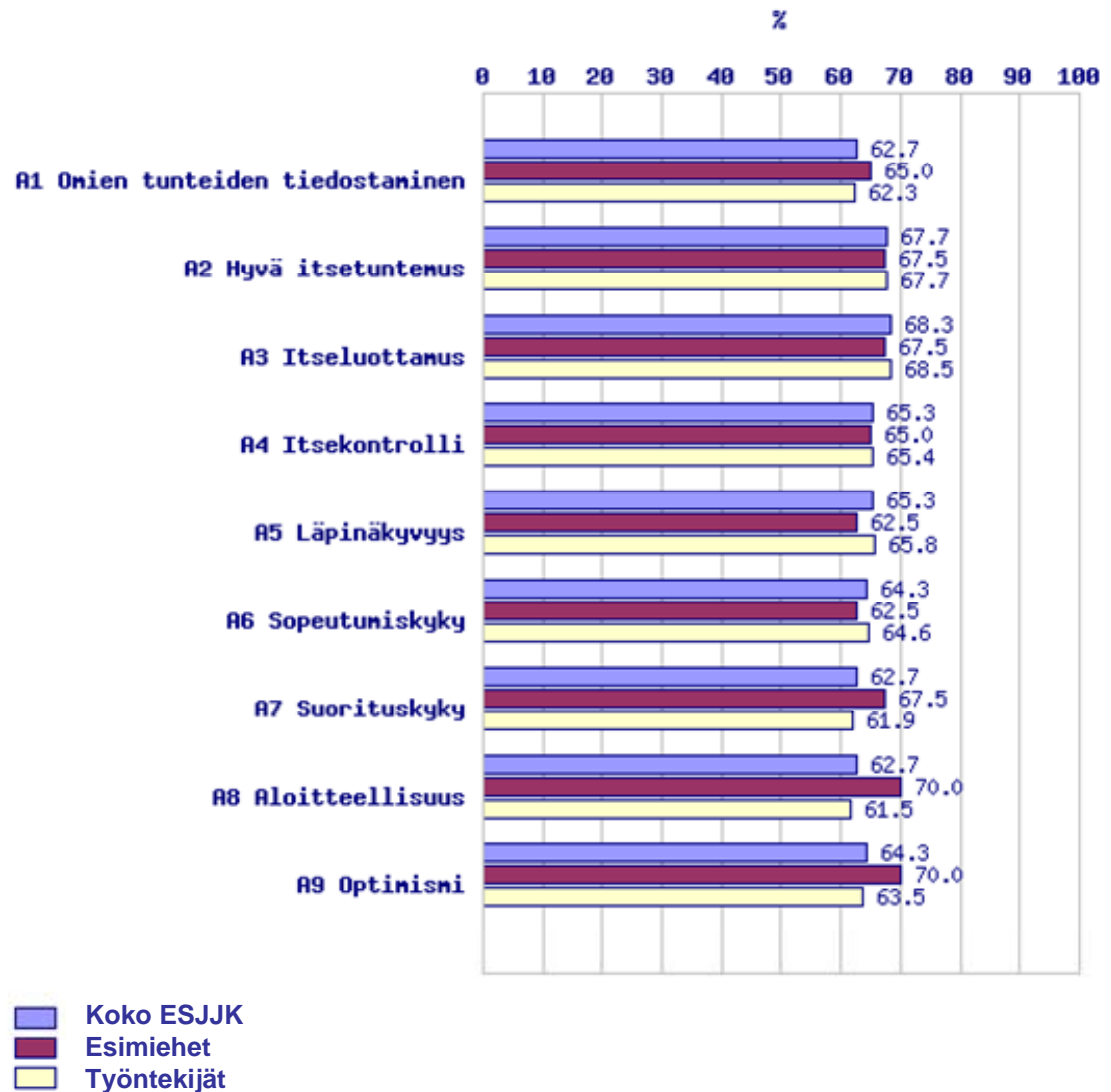
## Ihmissuhdejohtamisen tunneälytaitojen tärkeys esimiestyössä menestymisen kannalta työntekijöiden kokemina työyksiköittäin

Pisteet prosenttiarvoina



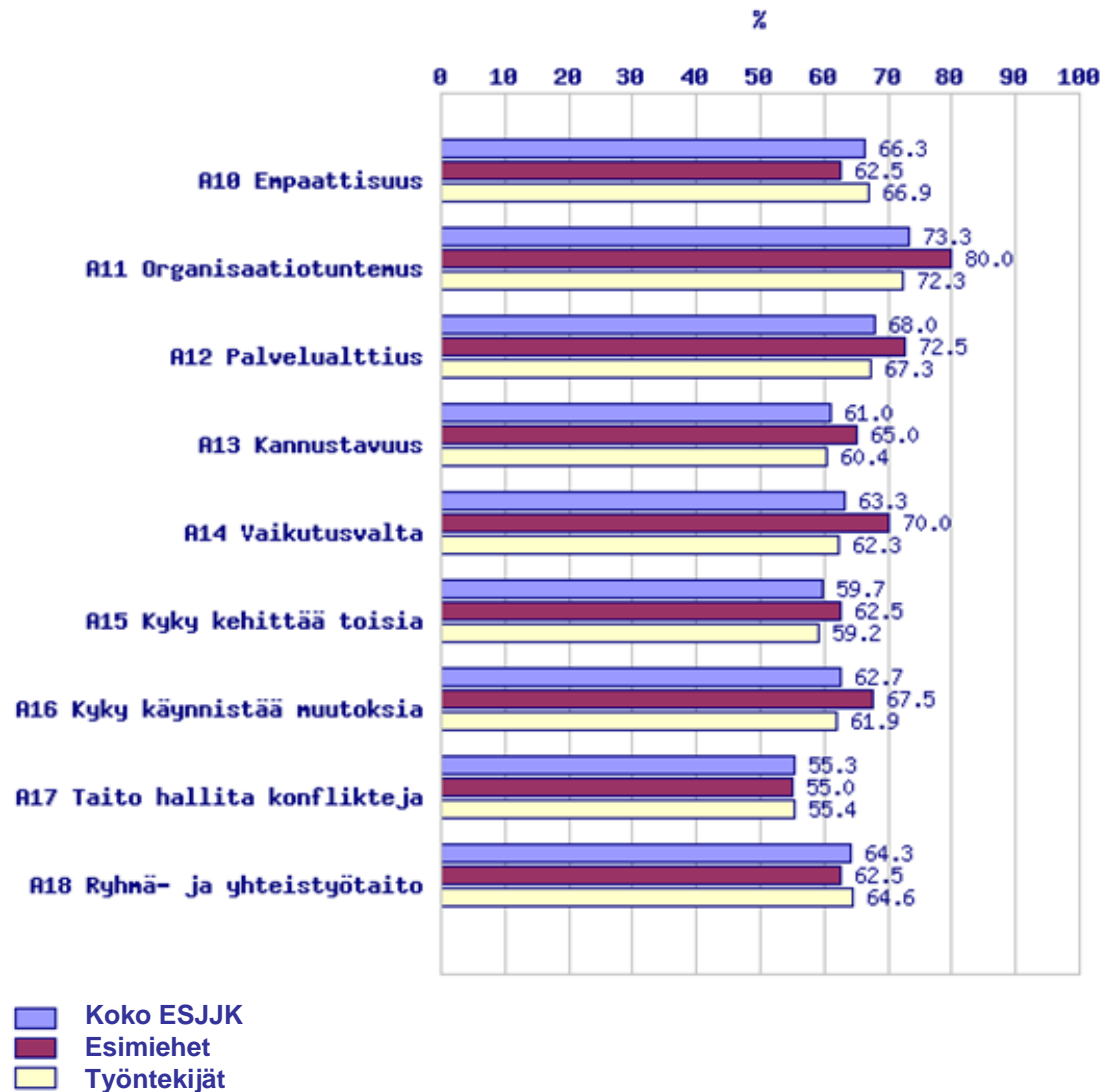
## Esimesten itsetietoisuuden ja oman toiminnan johtamisen tunneälytaidot esimesten ja työntekijöiden kokemina

Pisteet prosenttiarvoina



## Esimiesten sosiaalisen tietoisuuden ja ihmissuhdejohtamisen tunneälytaidot esimiesten ja työntekijöiden kokemina

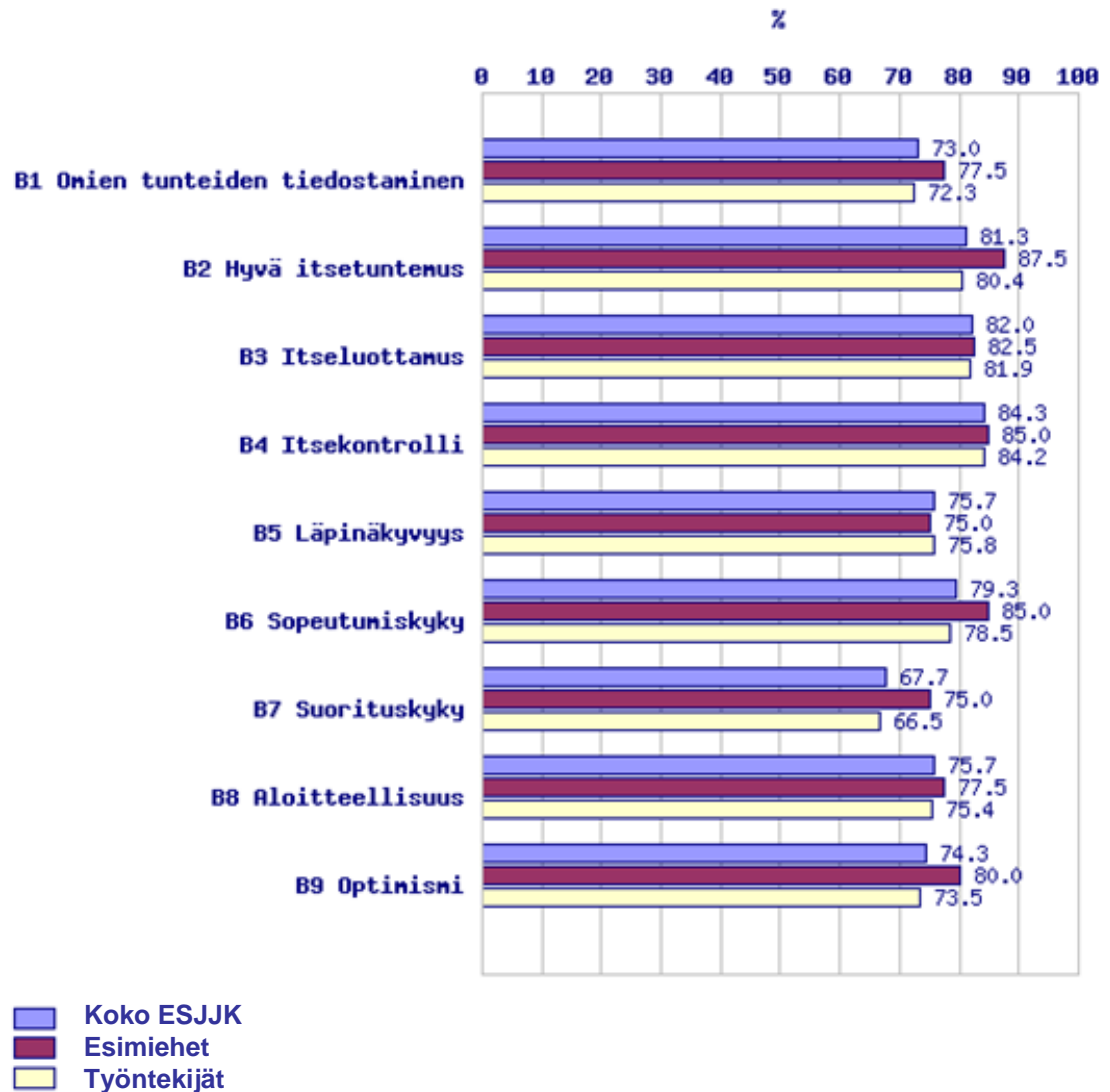
Pisteet prosenttiarvoina





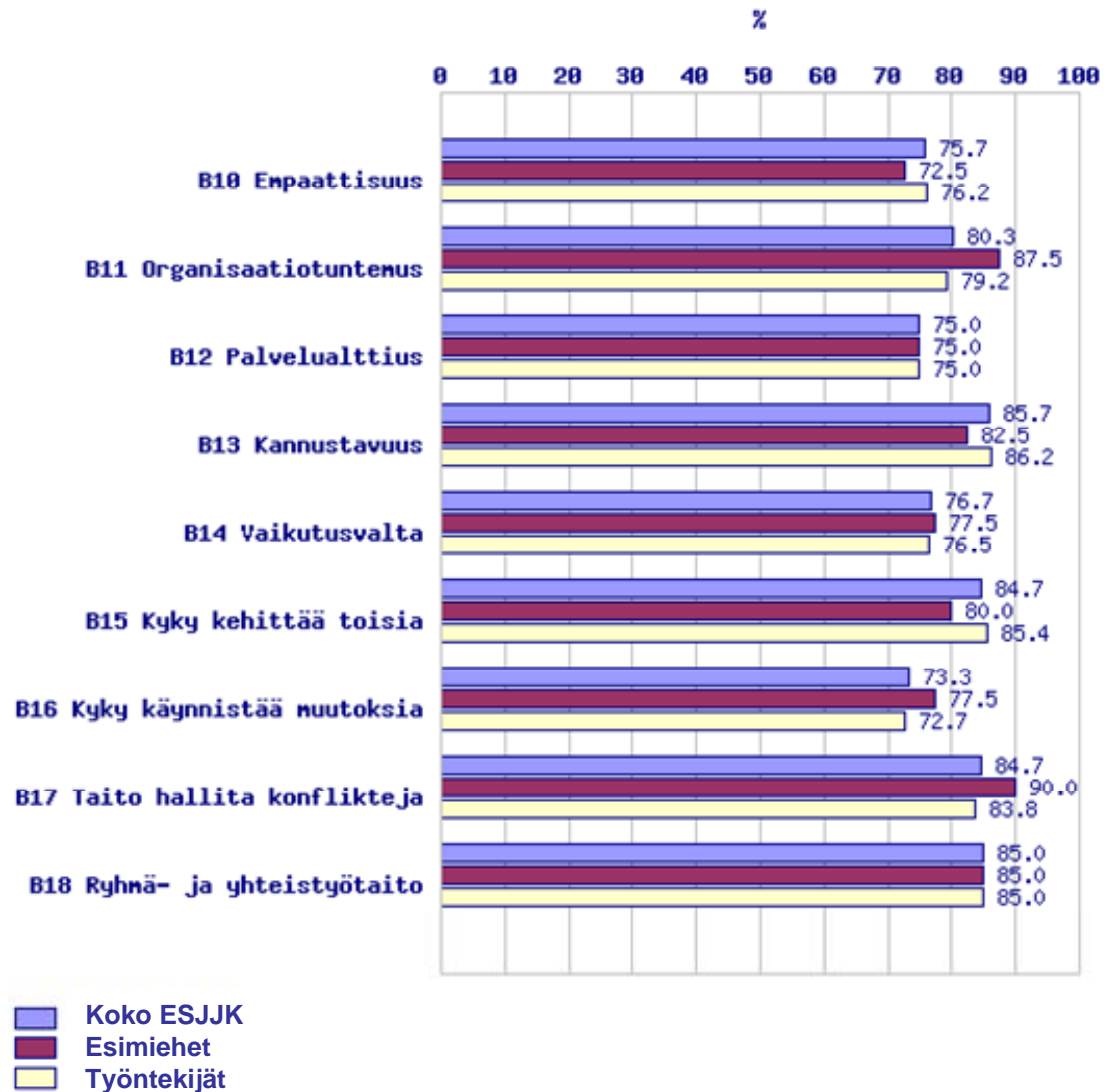
**Itsetietoisuuden ja oman toiminnan johtamisen tunneälytaitojen  
tärkeys esimiestyössä menestymisen kannalta esimiesten ja  
työntekijöiden kokemina**

Pisteet prosenttiarvoina



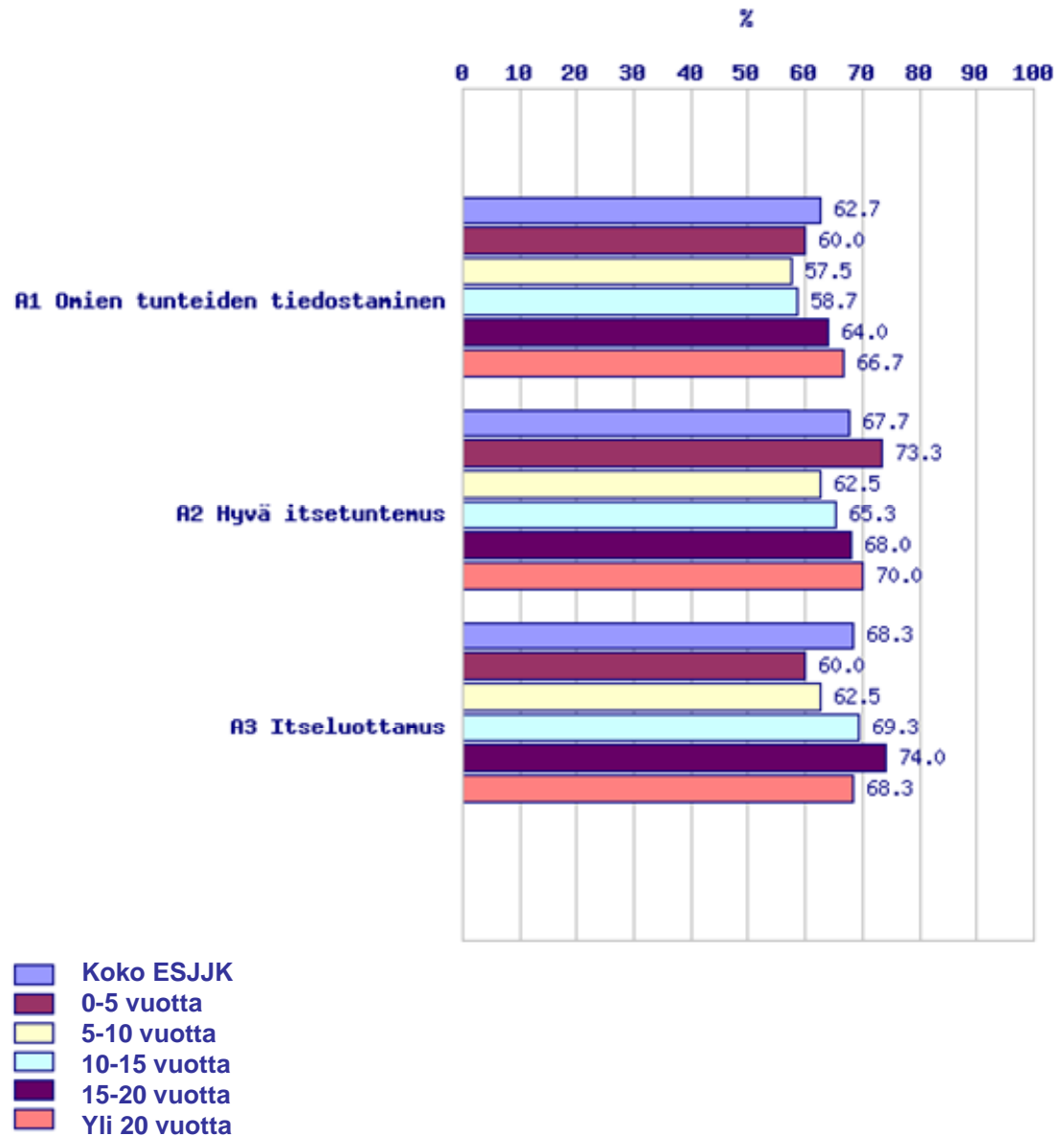
**Sosiaalisen tietoisuuden ja ihmissuhdejohtamisen tunneälytaitojen  
tärkeys esimiestyössä menestymisen kannalta esimiesten ja  
työntekijöiden kokemina**

Pisteet prosenttiarvoina



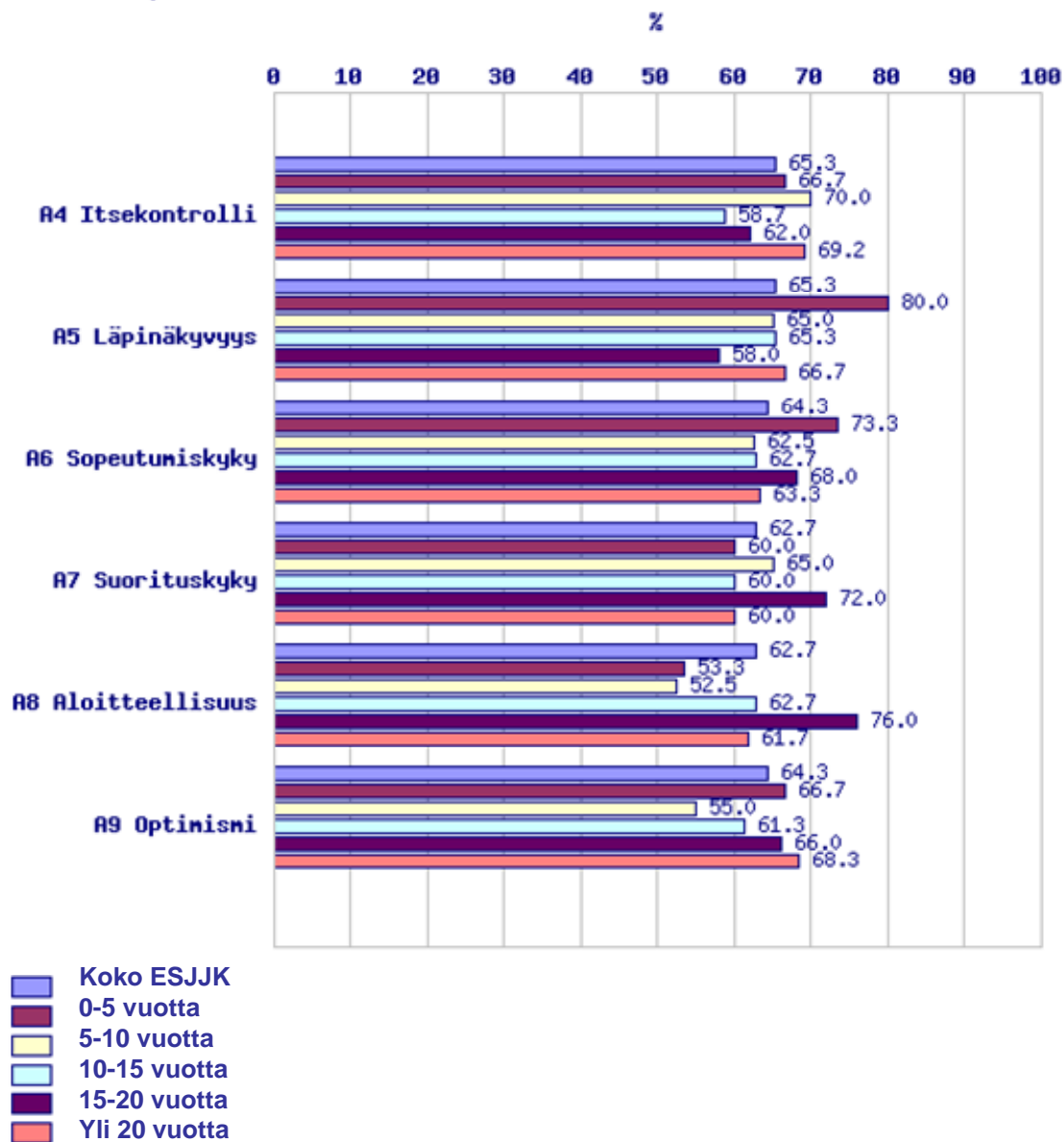
## Esimiesten itsetietoisuuden tunneälytaidot eripituisen työkokemuksen omaavien vastaajien kokemina

Pisteet prosenttisarvoina



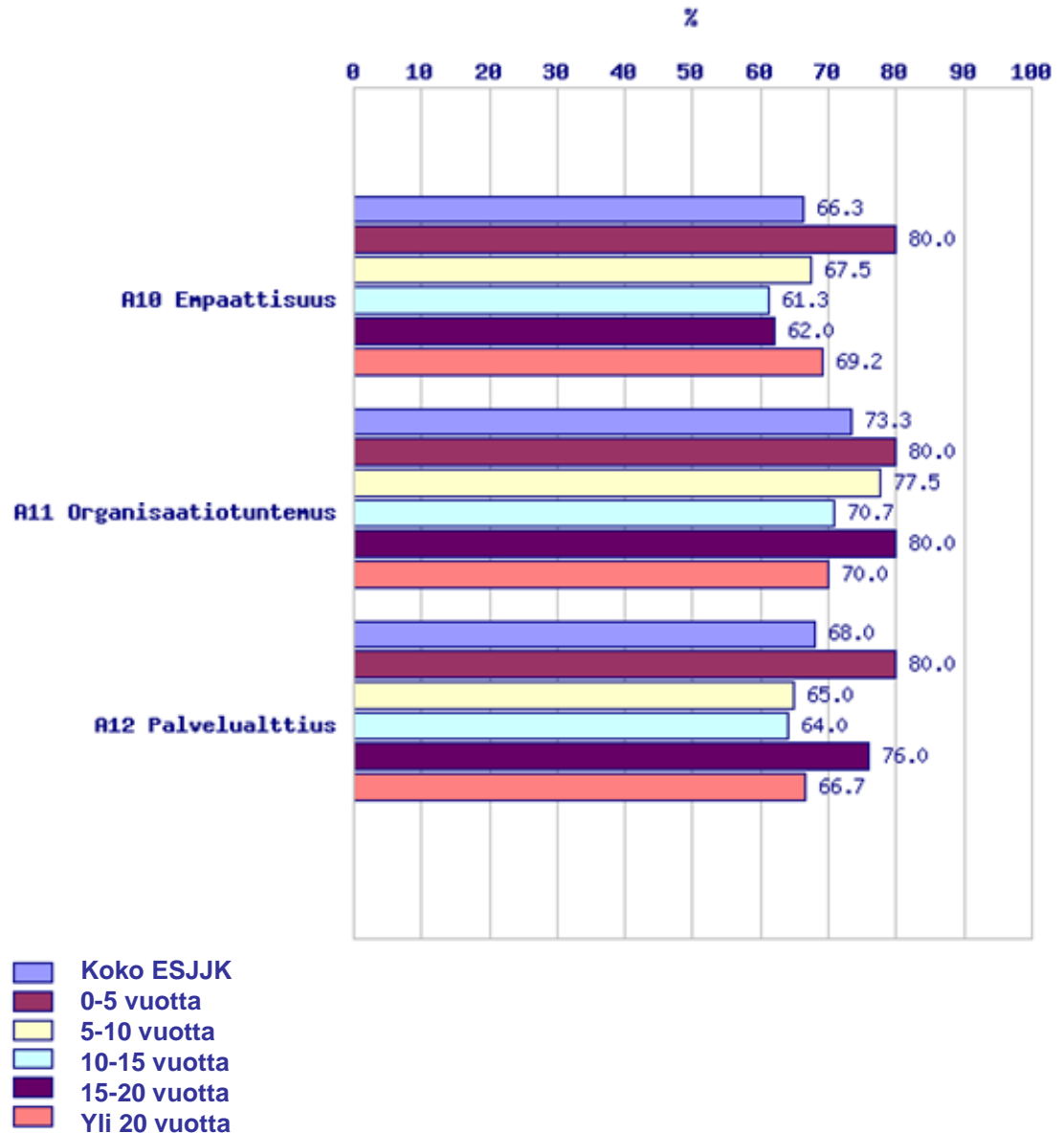
## Esimiesten oman toiminnan johtamisen tunneälytaidot eripituisen työkokemuksen omaavien vastaajien kokemina

Pisteet prosenttiarvoina



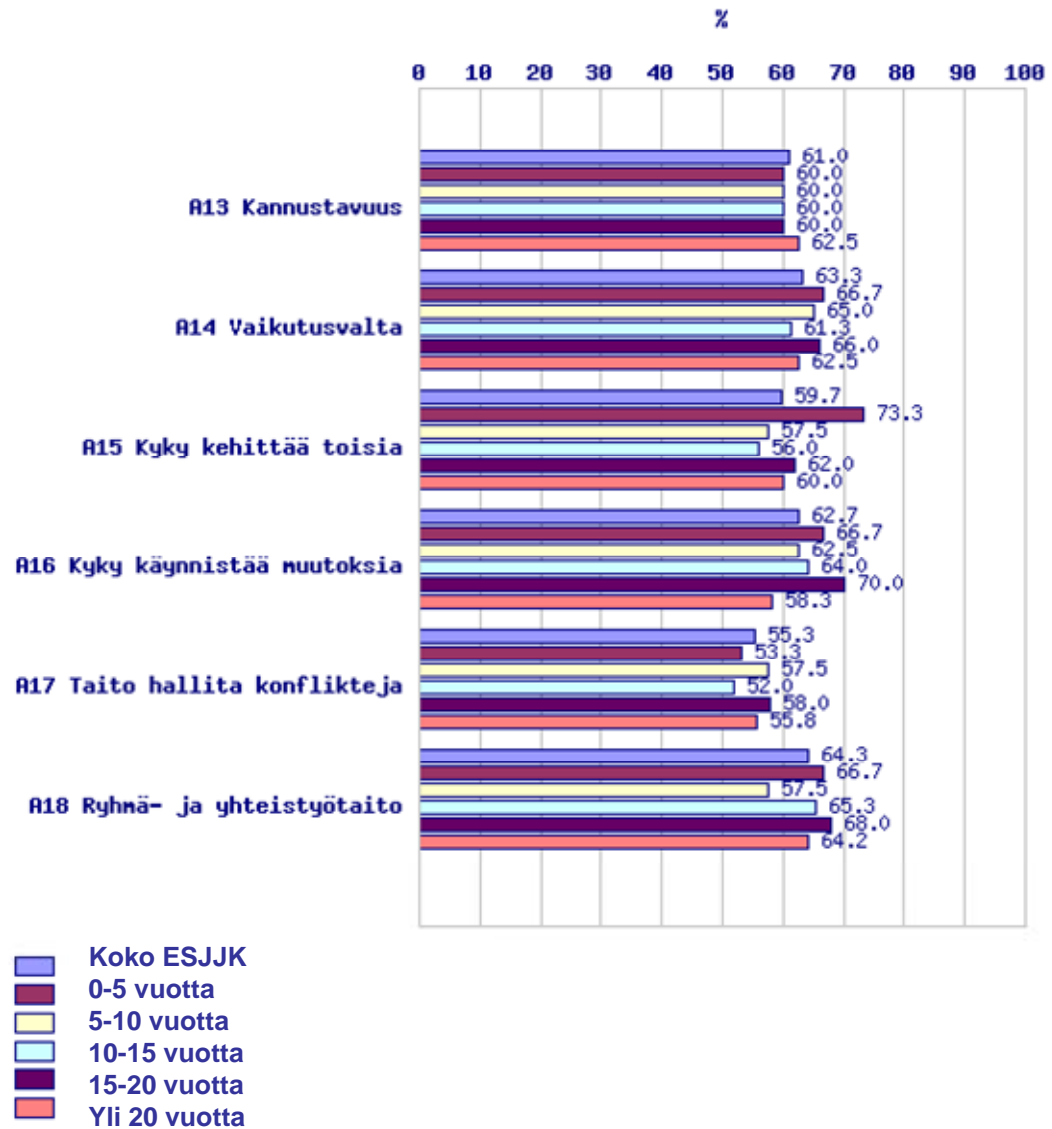
## Esimiesten sosiaalisen tietoisuuden tunneälytaidot eripituisen työkokemuksen omaavien vastaajien kokemina

Pisteet prosenttiarvoina



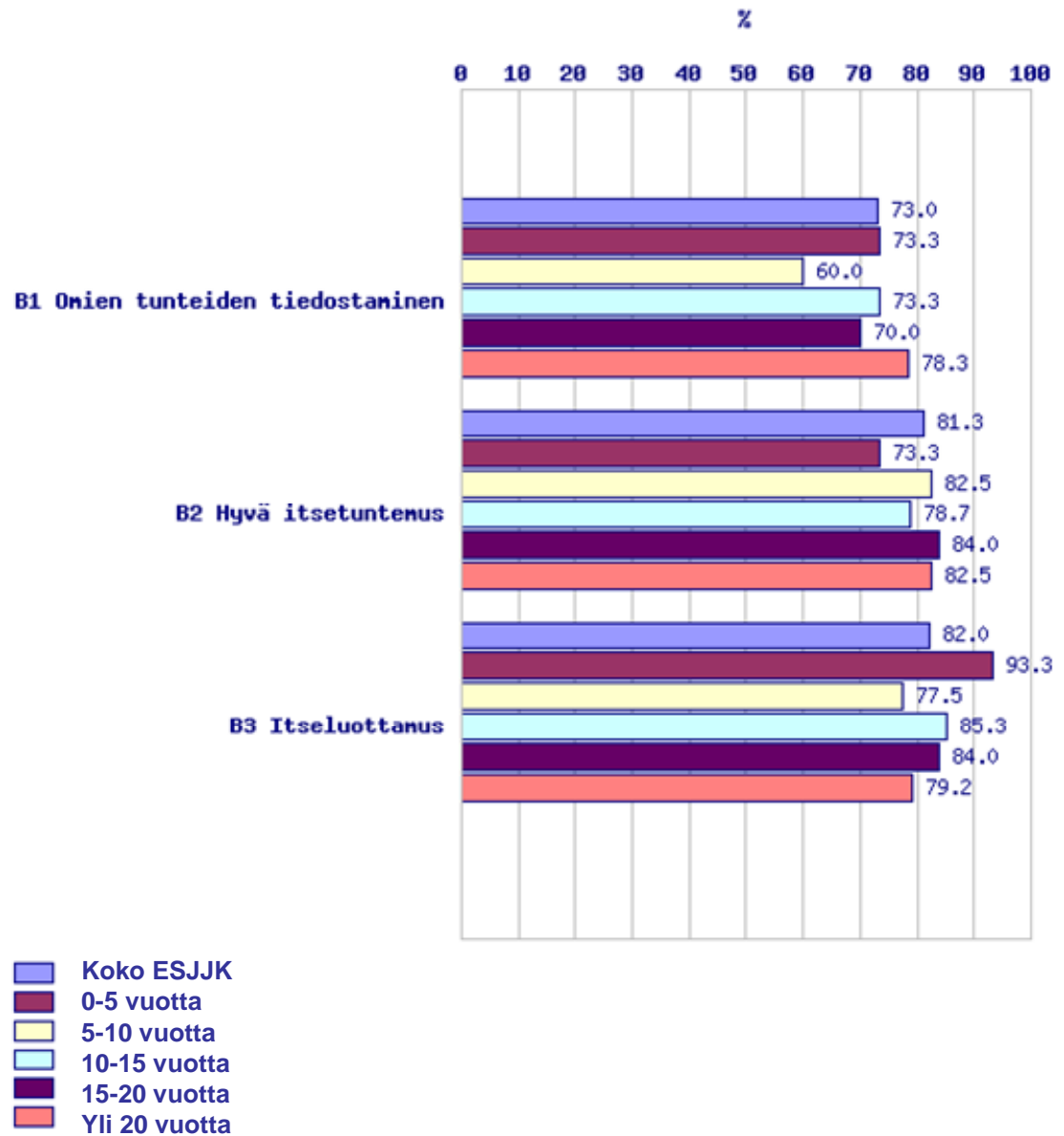
## Esimiesten ihmissuhdejohtamisen tunneälytaidot eripituisen työkokemuksen omaavien vastaajien kokemina

Pisteet prosenttiarvoina



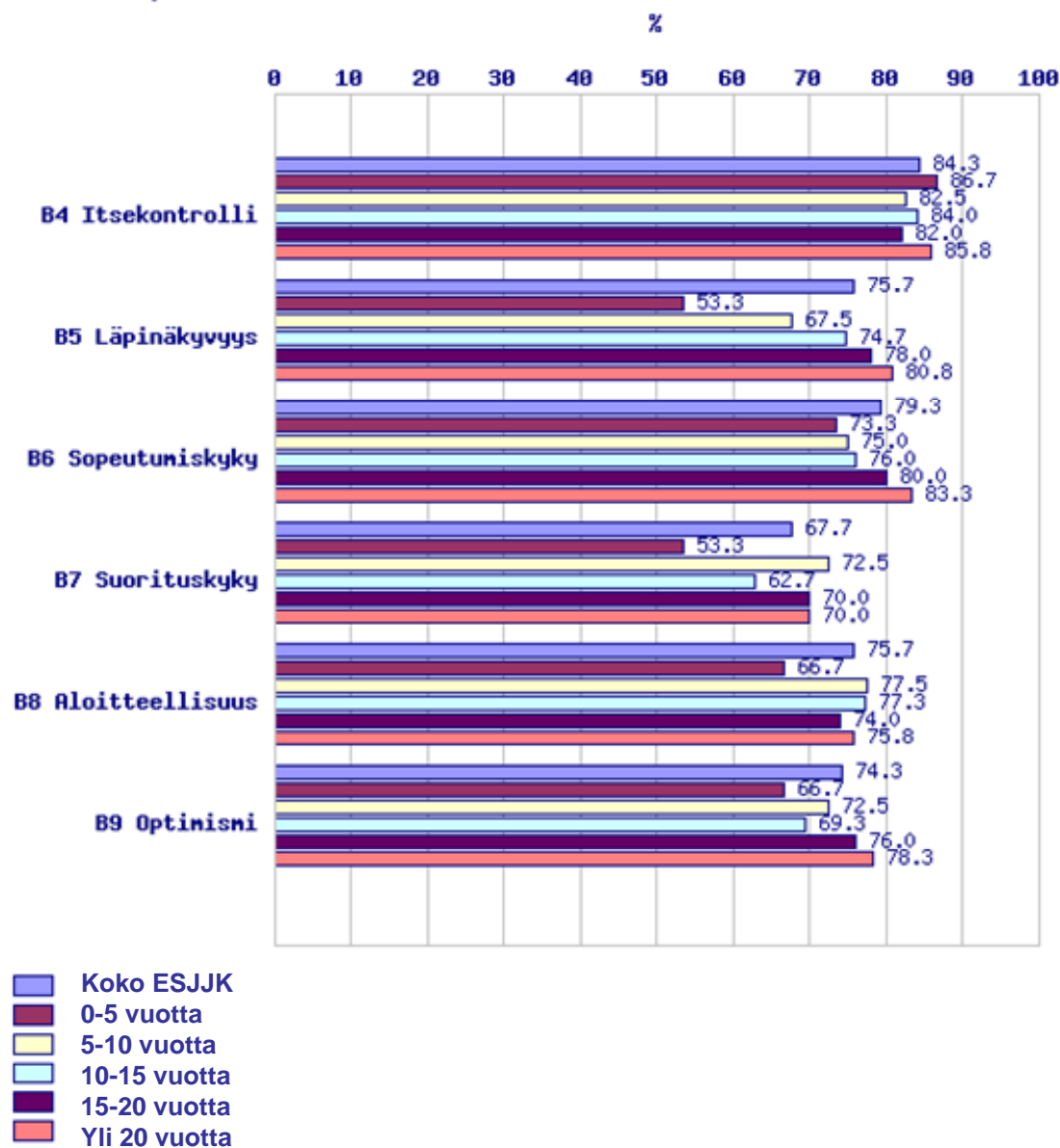
**Itsetietoisuuden tunneälytaitojen tärkeys esimiestyössä  
menestymisen kannalta eripituisen työkokemuksen omaavien  
vastaajien kokemina**

Pisteet prosenttisarvoina



## Oman toiminnan johtamisen tunneälytaitojen tärkeys esimiestyössä menestymisen kannalta eripituisen työkokemuksen omaavien vastaajien kokemina

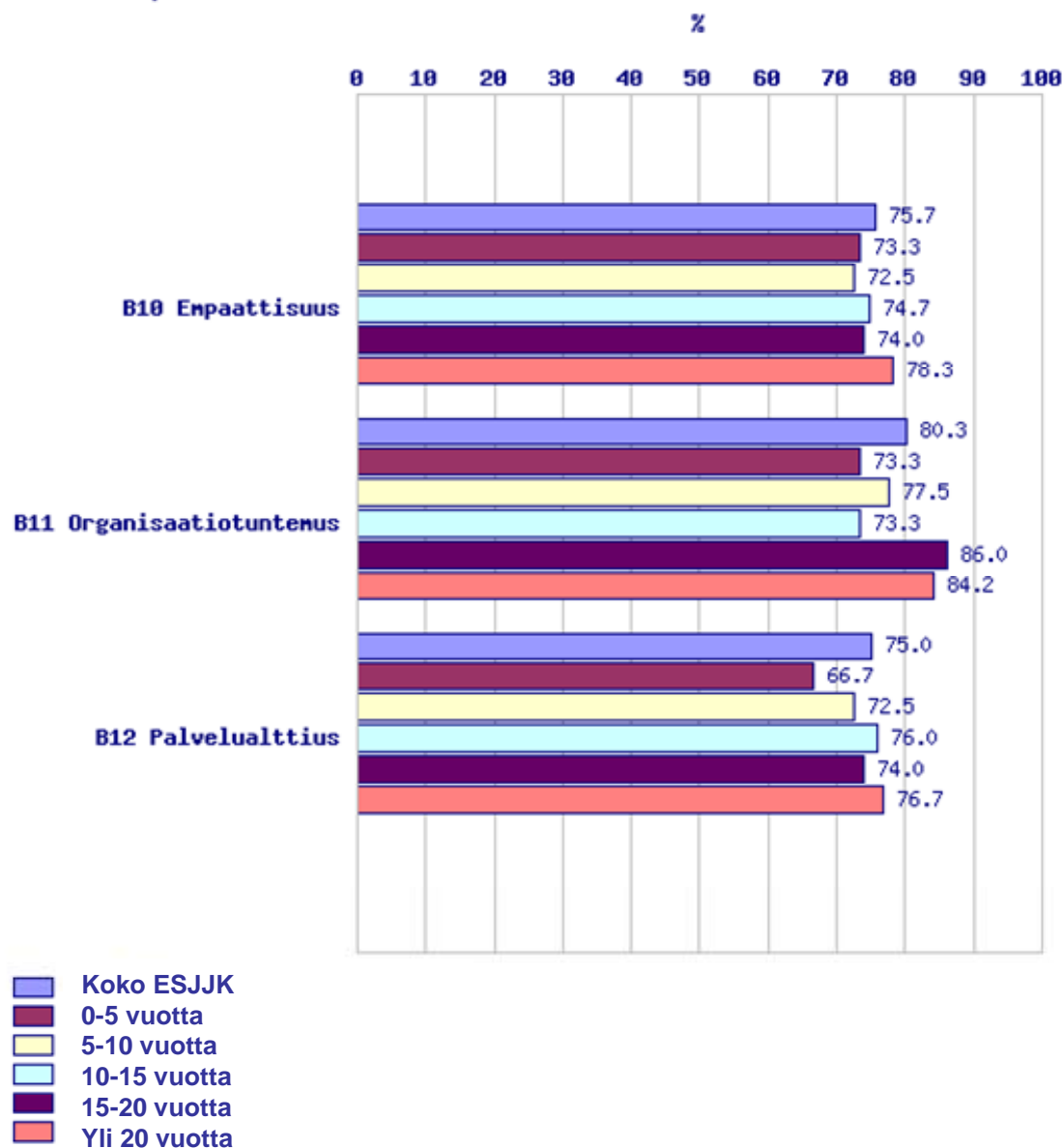
Pisteet prosenttiarvoina





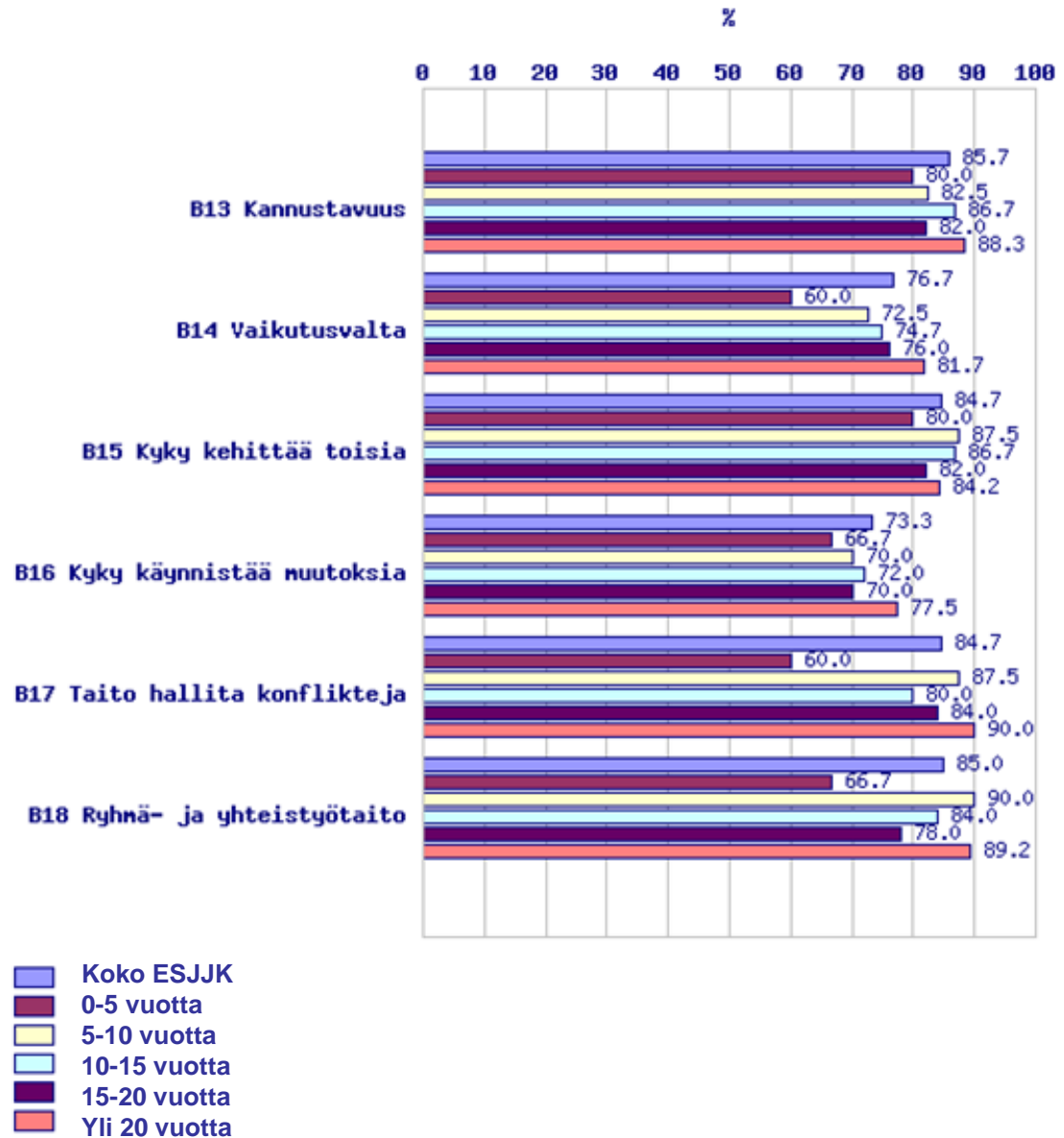
**Sosiaalisen tietoisuuden tunneälytaitojen tärkeys esimiestyössä  
menestymisen kannalta eripituisen työkokemuksen omaavien  
vastaajien kokemina**

Pisteet prosenttiarvoina



## Ihmissuhdejohtamisen tunneälytaitojen tärkeys esimiestyössä menestymisen kannalta eripituisen työkokemuksen omaavien vastaajien kokemina

Pisteet prosenttiarvoina



Simströmin (2009, 202) ja Nokelaisen & Ruhotien (2006, 64) tulokset ja niiden vertailu ESJJK:n työyksiköiden tuloksiin.

		Työntekijöiden arviot työyksikössään										Poikkeama yksiköittäin eri tutkimuksiin verrattuna									
		x		y		w		z				x		y		w		z			